
KNOWLEDGE
Skills
Attitude
المناهج التدريبية
إدارة المراكز التدريبية
69
MANAGING
TRAINING Centers®



edarabook.com
pmecegypt.com



إدارة المراكز التدريبية

الطبعة الخامسة
٢٠٠٧

إعداد المادة العلمية
خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي
أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 977-337-033-X
رقم الإيـــــداع: 2000/9755



مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

٢٣ شارع عامر - الدقي - القاهرة

هاتف / فاكس: ٣٣٣٦٧٩٦٠ / ٣٧٦١٠٣٩٨ / ٣٧٦١٠٣١٧ (٢٠٢٠٠)

ص.ب: ٣٣٨ الأورمان ١٢٦١٢

بريد إليكتروني: Marketing@pmecegypt.com

info@edarabook.com

www.pmecegypt.com

www.edarabook.com

المحتويات

العملية التدريبية

التدريب :

١ ـ مفهوم التدريب :

التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلي إحداث تغيرات محددة ذهنياً وسلوكياً وفنياً لمقابلة إحتياجات محددة حالياً ومستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.

٢ ـ التدريب والتنمية :

* موجهان للفرد أساساً فهما يخدمان مصالح الموظف ومصالح العمل والمنظمة من خلاله .
* يأخذان في إعتبارهما أكثر من جانب أو عنصر .
* يوجهان للحاضر والمستقبل .
* يتضمنان الخبرة (الجديد في العلم والفن والأساليب) .
* تحملان معني التغيير بقصد التحسين والزيادة والتنمية والتطوير.

٣ ـ فوائد التدريب :

بالنسبة للمنظمة	بالنسبة للأفراد
* تقليل وقت التعلم.	* اكتساب مهارات ومعرفة جديدة
* تحسين الأداء .	* ارتفاع قيمته في سوق التوظيف
* حل بعض المصاعب .	* توفير الفرص للترقي
* توفير احتياجات المنظمة من الأفراد .	* أمان وثبات أكثر في الوظيفة

٤ ـ أهداف البرامج التدريبية :

رفع الكفاية الإنتاجية :

* زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد .
* زيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة في الآلات والمواد.
* المحافظة علي استمرار الهيكل التنظيمي علي كل المستويات قادراً علي أداء واجباته والإلتزام بمسؤولياته .
* تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم بإمدادهم بالمعلومات والأساليب التي تتعلق بأهداف المشروع وسياساته ومراحل تنفيذ الأعمال .

٥ ـ مسؤوليات التدريب في المنظمة :

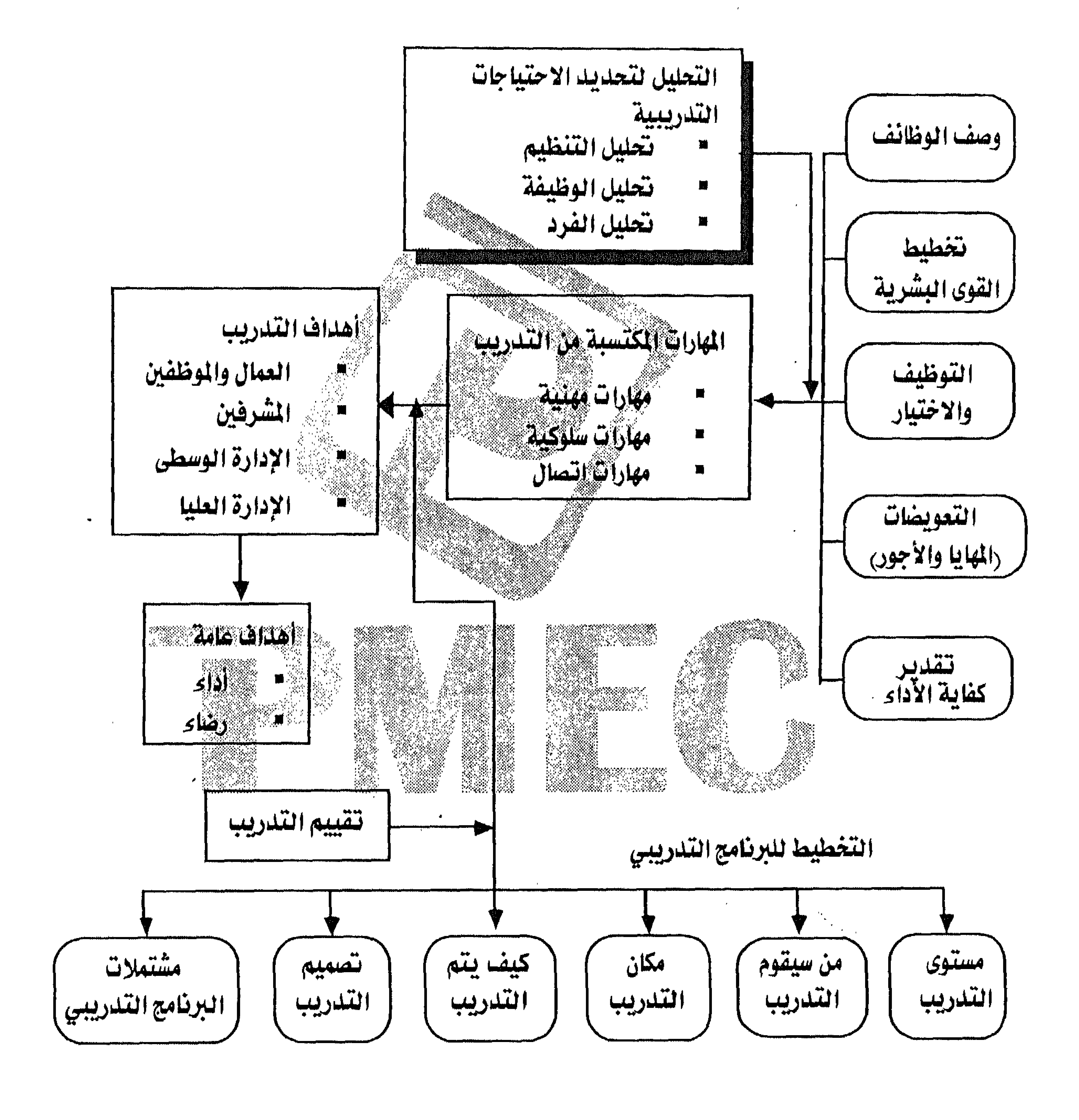
أ ـ مدير التدريب :

* إقتراح سياسة وخطط التدريب .
* المعاونة في جمع المعلومات لتحديد إحتياجات التدريب .
* تقديم المشورة للمديرين التنفيذيين فيما يختص بمهام التدريب
* تدريب المدربين - تكوين كادر مدربين في المنظمة .
* تقييم نتائج التدريب .

ب ـ المدير التنفيذي :

* المشاركة في اقتراح سياسة وخطط التدريب .
* تحديد احتياجات التدريب واكتشاف المشاكل التي تحتاج لتدريب وتحديد أوجه التحسين المطلوبة .
* تنفيذ مهام التدريب .
* المشاركة في تقييم نتائج التدريب .

٦ـ نظام التدريب ضمن منظومة شئون الأفراد



٧ ـ الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب :



٨ ـ مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية :		
المنهج العاطفي	المنهج الموضوعي	المنهج العلمي
يمارس النشاط التدريبي على أساس التقليد والمسايرة لما تقوم به المنظمات الأخرى أو تمشياً مع ما هو سائر في المجتمع أو مجرد إستخدامه كهدف إعلاني أو إعلامي	يوم على البحث العلمي المبني على تحليل نتاظج الأعمال وحصر الثغرات وإقتراح وسائل التدريب والتنمية	يقوم على البحث العلمي والعملي عن الإحتياجات التدريبية ، فتستخدم فيه الإدارة تقييم الأداء وتحليل العمل والإستقصاءات والإختبارات وغيرها من الطرق والمقاييس المبني على تحليل نتائج الأعمال

٩ ـ تحديد الإحتياجات التدريبية :

أ ـ مفهوم الإحتياجات التدريبية :

* نواحي ضعف أو نقص فنية أو سلوكية .
* مشكلات محددة يراد حلها .
* معلومات أو مهمات أو إتجاهات فنية جديدة .

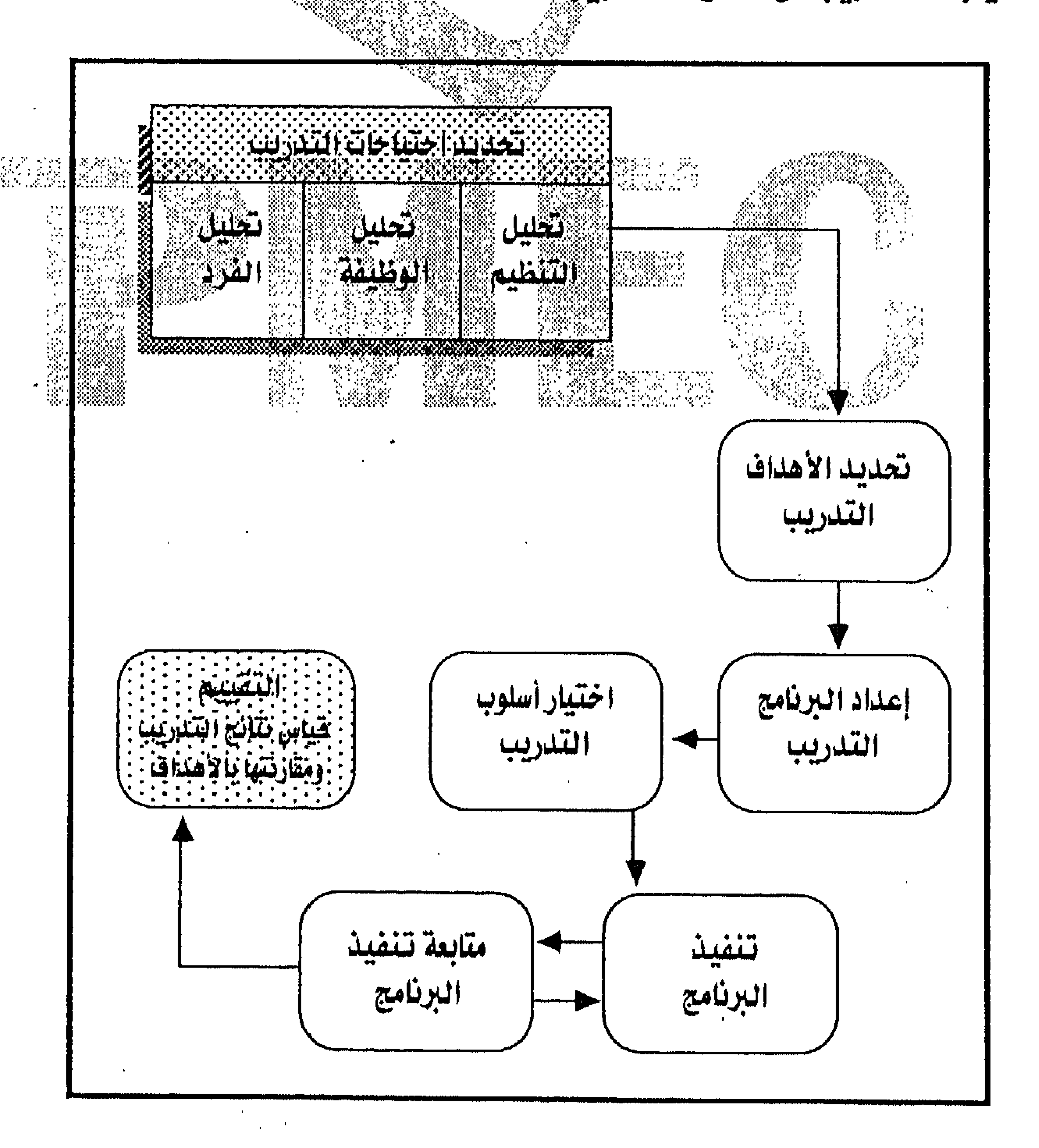
ب ـ أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية :

* لتحديد مشاكل أو نقط ضعف معينة في المنظمة .- للحصول علي تدعيم إدارة المنظمة لتنفيذ برنامج تدريبي .
* للحصول علي معلومات عن المستوي قبل التدريب لإستخدامها عند تقييم نتائج البرنامج التدريبي .
* لتحديد نسبة التكاليف إلي الفائدة العائدة من التدريب.

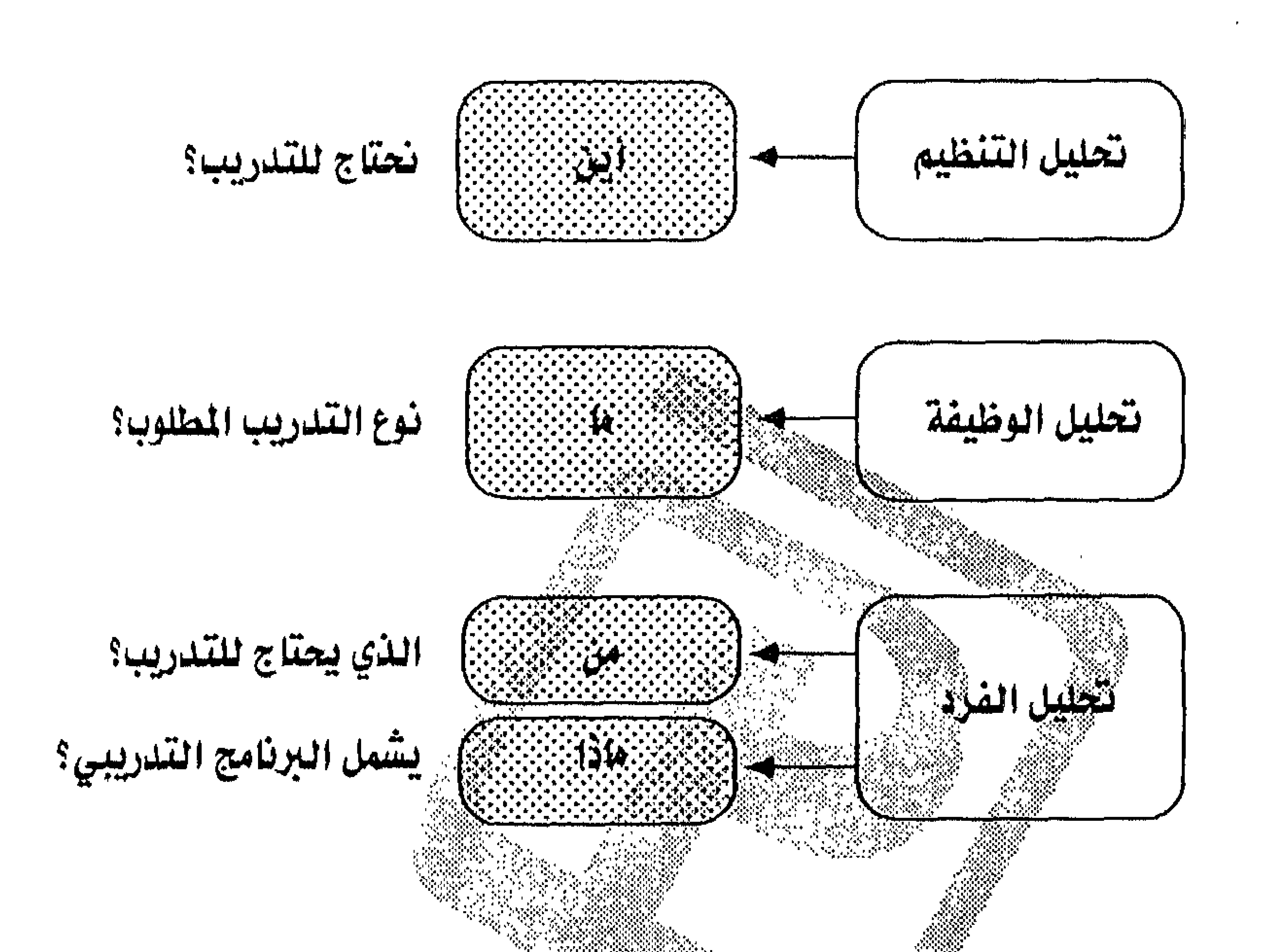
ج ـ مظاهر احتياجات التدريب :

المفـــــرد	التدريب الجماعي
– الترقيات – النقل .	– التوسع أو إنشاء أقسام جديدة أو منتج جديد أو إستخدام آلات جديدة.
– تخطيط المسار الوظيفي .	– سياسات جديدة .
– حوادث – شكاوي .	– معايير عمل جديدة .
– سجلات مراقبة الجودة .	– تقارير ومطالب من المديرين التنفيذيين.

د ـ موقع تحديد احتياجات التدريب فى منظومة التدريب :



هـ ـ عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية :



و ـ تحليل التنظيم :

لتحديد الموقع المراد توجيه التدريب إليه في المنظمة :

١ – فهم أهداف المنظمة .

٢ – تحليل الهيكل التنظيمي .

٣ – تحليل سياسة المنظمة ولوائحها وأساليب العمل بها.

٤ – دراسة القوي العاملة .

٥ – تحليل معدلات الأداء .

٦ – تحليل المناخ التنظيمي .

٧ – دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة.

ز ـ تحليل العمل (الوظيفة) :

لتحديد أهداف التدريب والمعايير اللازمة لقياس فعاليتة وتقرير نوع المهارات والإتجاهات والصفات المطلوبة لأداء العمل . يشمل :

١ - مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة .

٢ - مراجعة أسلوب الأداء الوظيفي للوظيفة .

٣ - الإطلاع على آراء الخبراء والدوريات والبحوث العلمية والميدانية عن العمل.

٤ - ملاحظة الموظفين أثناء تأدية عملهم .

٥ - مقابلة الموظفين والعمال ورؤسائهم المباشرين .

٦ - الإستقصاءات .

٧ - المفكرة اليومية .

ح - تحليل الفرد :

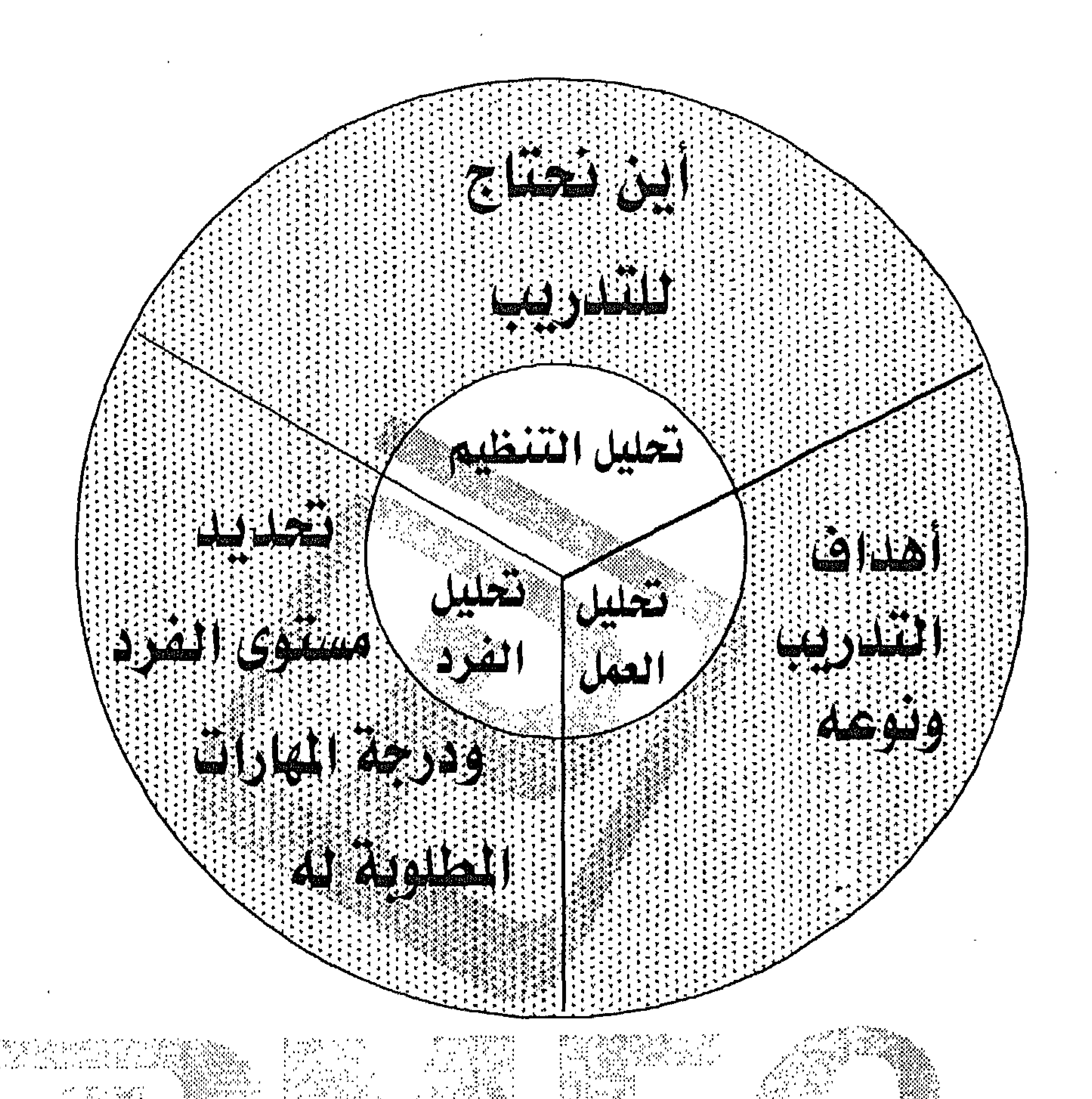
لتحديد وقياس درجة أداء الموظف وتحديد مدي نجاحه وذلك لتحديد المهارات ومعرفة السلوكية التي تلزمه لتحسين أدائه لوظيفته . يشمل :

١ - مراجعة الوصف الوظيفي .

٢ - مراجعة تقارير كفاية الأداء للموظف .

٣ - مراجعة معلومات الأداء الإحصائية عن الموظف (مثلاً حجم الأداء - نسبة التآلف - عدد الشكاوي ...) .

٤ - طلب الموظف نفسه .



١٠ ـ إعداد وتصميم البرنامج التدريبي

بعد الإنتهاء من تحديد الإحتياجات التدريبية يقوم مدير التدريب بالإشتراك مع المدير التنفيذي بإعداد وتصميم وتخطيط البرنامج التدريبي .

١ - تحديد أهداف البرنامج :

يسعى التدريب إلي إحداث تغيير في المعلومات أو المهارات أو القدرات أو الإتجاهات أو السلوك يجب تحديده في صورة نوعية وكمية وزمنية وتبليغ الأطراف بهذه الأهداف. ويجب أن توضع الأهداف في ضوء الإحتياجات التدريبية التي تم تحديدها ، وفي إطار الظروف التنظيمية والبيئية والتي تحيط بالمتدرب . ويشمل تحديد أهداف التدريب تعيين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية أو المرحلية .

ويمثل الهدف الرئيسي النتيجة الكلية أو المحصله النهائية لبرنامج التدريب بأكمله والذي تدور حوله مجهودات التدريب كلها .

الخطوات

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي
2. تحديد محتوى البرنامج التدريبي
3. تحديد مواد التدريب والمادة العلمية
4. اختيار هيئة التدريب (المدربين) وتدريبهم
5. تحديد أساليب ووسائل التدريب والمساعدات التدريبية
6. تحديد زمان ومكان التدريب
7. اختيار المتدربين
8. تحديد ميزانية التدريب

أما الأهداف الفرعية فهي سلسلة النتائج المؤدية إلي هذه النتيجة الكلية.

ومن المهم تعيين الظروف والعوامل التي تساعد علي إمتداد هذه الأهداف إلي واقع العمل بعد تحقيقها في قاعات التدريب .

٢ ـ تحديد محتوي البرنامج التدريبي :

يشمل تحديد الموضوعات التي ستقدم للمتدربين خلال أيام البرنامج التدريبي والتسلسل المنطقي لهذه الموضوعات وربطها بعضها ببعض . وتختلف الموضوعات التدريبية بإختلاف طبيعه البرنامج وهدفه والإحتياجات التدريبية المراد تلبيتها .

فمن الموضوعات التدريبية مايهدف إلي زيادة المعرفة ، ومنها مايريد تعميق إتجاهات معينة . ومنها كذلك مايساعد علي إكتساب مهارات وقدرات وتسلسلها ودرجة تفصيلها وإجمالها.

٣ ـ تحديد مواد التدريب :

يقصد بالمادة التدريبية المذكرات والمقالات والمستخلصات والتقارير، وغيرها من المواد المكتوبة التي توزع علي المشاركين ليقرأوها أثناء فترة البرنامج التدريبي، ويستكملوا بها المحاضرات أو المناقشات أو تمثيل الأدوار أو دراسة الحالات التي يقوموا بها في جلسات التدريب . ومن الأهمية بمكان العناية بإعداد هذه المواد وإخراجها ، وخاصة ماكان منها يعالج مشكلات عملية واقعية إذ يجب أن تكون المادة المكتوبة موجهة نحو هذه المشكلات .

٤ ـ إختيار هيئة التدريب :

يجب أن يتم إختيار المدربين بناء علي العديد من الأسس من أهمها:

١ – القدرة علي الإتصال الجيد .

٢ – عمق المعلومات في مجال التخصص .

٣ – القدرة علي التدريب والرغبه فيه والإلمام بمبادئه السلوكية.

٤ - توافر الوقت الكافي . ويمكن إختيارالمدربين من عدة مجموعات . مثل الأساتذة ، والخبراء والمتخصصين والممارسين والمسؤولين .

٥ ـ تحديد أساليب ووسائل التدريب :

بعد تحديد موضوعات التدريب ومواده لابد من تحديد الأساليب التدريبية المناسبة (المحاضرة - المناقشة - التدريب المبرمج - الحالات العملية - المواقف - سلسلة القرارات - المباريات - تمثيل الأدوار) .

ويقوم مصمم البرنامج بعد ذلك بإختيار وسائل التدريب المساعدة (السمعية والبصرية) في نقل المعلومات من المدربين إلي المشاركين (المتدربين) . وتتراوح هذه الوسائل مابين السبورة الضوئية، شرائح الأفلام ، الأشرطة التسجيلية ، .... إلخ .

٦ ـ تحديد زمان ومكان التدريب :

يجب أن يحدد مصمم البرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب والتي تختلف بإختلاف هدف وطبيعة البرنامج الموضوع . ويشمل تحديد مدة البرنامج تحديد الأيام التي يجري خلالها التدريب وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد ، ومواعيد الجلسات . ويتحدد موعد البرنامج التدريبي في ضوء إرتباطات المشاركين (المتدربين) وأعباء وظائفهم .

وبعد ذلك يحدد مصمم البرنامج المكان الذي سيعقد فيه التدريب، داخل المنظمة أم خارجها . وعند تقرير المكان الذي سيتم فيه التدريب يجب التأكد من توافر كافة الإمكانات والمعدات التدريبية اللازمة ، بما في ذلك القاعات وطريقة تصميمها وترتيبها .

٧ ـ إختيار المشاركين (المتدربين) :

يتم إختيار المشاركين بناء علي ماتكشف عنه دراسة الإحتياجات التدريبية من نتائج. ويجب هنا أن يراعي تجانس المجموعة المتدربة في البرنامج الواحد أو تنوعها، في ضوء الهدف من البرنامج والموضوعات المزمع عرضها والمشكلات المراد علاجها .

٨ ـ تحديد ميزانية التدريب :

يقوم المخطط بإعداد ميزانية التدريب في ضوء تقدير التكاليف التدريبية ، وتصنيفها إلي أنواعها المختلفة : إستثمارية وتشغيلية ، مباشرة وغير مباشرة والتي يلزم إنفاقها للحصول علي العوائد المنتظرة من التدريب . ويجب أن تتسم ميزانية التدريب بالوضوح والمرونة والإقتصاد . وترتفع الميزانية للإدارة العليا لإقرارها حتي يمكن تدبير الأموال اللازمة .

٩ ـ متابعة البرنامج :

* التأكد أن البرنامج ينفذ :
  - طبقاً للخطة والمنهج المحدد .
  - في حدود الخطة الزمنية .
  - في حدود الميزانية .
* التدخل :
  - لإزالة أي عقبات
  - لزيادة القوة الدافعة .
  - لإجراء أي تعديل أو تطوير طبقاً للحاجة .

١٠ ـ تقييم البرنامج :

أ - الغرض :

* التأكد أن أهداف البرنامج وهل كان تحديدها سليماً.
* تقييم وسائل قياس نجاح البرنامج .
* التأكد أن البرنامج قد وضعت له إستراتيجية سليمة وهل مسار البرنامج حسب ما كان مخططاً .
* تقييم درجة إنتقال المعلومات المطلوبة إلي موقع العمل الفعلي
* تقييم مدي إستمرارية السلوك المكتسب من التدريب مع مرور الزمن.
* مقارنة تكاليف البرنامج التدريبي مع قيمة المزايا المكتسبة .

* تحديد أسبقية المجهودات التدريبية تبعاً لأهميتها بالنسبة للمنظمة .
* تحديد هل كان التدريب هادفاً إلي نتائج جديدة أو أنه كان رد فعل لمشاكل بالمنظمة.

ب - اتجاهات تقييم التدريب :

١ - قياس رد الفعل :

- تحديد رد فعل المتدربين تجاه البرنامج يشمل ذلك رد فعلهم نحو:
- موضوع البرنامج .
- المدرب .
- المادة العلمية .
- يتم ذلك بالإستقصاءات .

٢ - قياس درجة التعليم :

- معرفة درجة تحصيل المتدربين خلال البرنامج بصرف النظر عن تطبيقهم لما تعلموه بعد ذلك.
- يقيس المعرفة التي أكتسبها المدرب (الاختبارات والامتحانات).

المهارة التي إكتسبها في التشغيل (إختبارات عملية) .

٣ - قياس درجة التغير في السلوكيات :

- للتحقق من أن المتدرب أستخدم السلوكيات التي تدرب عليها في موقع العمل
- يتم ذلك بعد فترة ثلاثة إلي ستة أشهر بعد إنتهاء البرنامج التدريبي .
- الوسيلة - إستقصاءات ومقابلات مع المتدربين ورؤسائهم المباشرين وملاحظة أدائهم .

٤ - قياس النتائج التي تأثرت بالتدريب في مؤشرات إنتاجية المنظمة :

- للتحقق من أن المنظمة حصلت علي النتائج المستهدفة من التدريب .
- يتم ذلك بمراجعة موشرات الإنتاج في المنظمة بعد إنتهاء التدريب بوقت كافٍ ومقارنتها بالمؤشرات قبل التدريب .

١١ـ تخطيط المسار الوظيفي :

أ ـ الهدف :

- تخطيط مستقبل الموظف في المنظمة التي يتفق مع طاقاته وقدراته وتطلعاته وكذا مع تخطيط القوي العاملة في المنظمة.
- المسار الوظيفي هو سلسلة الوظائف المنتظر أن يشغلها الموظف طوال فترة خدمته بالمنظمة التي سيرقي إليها.
- تخطيط وإدارة المسار الوظيفي : هي تلك الإجراءات التي يقوم بها الفرد من ناحية والمنظمة من ناحية أخري لتأهيل الموظف لشغل الوظائف المنتظر شغله لها في سلم الترقيات .

ب ـ دور الفرد :

- تقييم الفرد لنفسه - مهارات - إهتمامات - عوامل قوة - عوامل ضعف .
- تحديد فرص النمو داخل وخارج المنظمة .
- تقرير الأهداف قصيرة الأجل وطويلة المدي .
- وضع الخطط للنمو.
- تنفيذ الخطط .

ج ـ دور المنظمة :

مواءمة المسار الوظيفي المخطط مع تخطيط القوي العاملة.
- تصميم طرق التطور الوظيفي .
- إعلام موظفي المنظمة بالوظائف المتاحة والإعلان عن الأوقات المنتظرة لخلوها .
- تقييم الموظفين .
- مناقشة التطور الوظيفي مع الموظفين .
- تحديد الخبرات والمهارات والمعرفة اللازمة للتطور والنمو الوظيفي.
- إتاحة الفرصة للموظف للتدريب المؤهل للنمو المستهدف.

الدور الإستراتيجي للتدريب والتنمية

تقديم

على الرغم من الزيادة الملموسة والواضحة في نشاط التدريب ، إلا أنه لم يواكبها إسهاماً حقيقياً للتدريب والتنمية في فاعلية منظمات الأعمال والحكومة بشكل عام . ويمكن أن يرجع ذلك - إلى حد ما - إلى النظرة الشائعة إلى التدريب بإعتباره نشاطاً هامشياً لتلك المنظمات بدلاً من النظر إليه بإعتباره عنصراً أساسياً وحيوياً في أدائها، وحتى يؤدي التدريب - والتنمية - دوره الحقيقي فلابد من تغيير النظرة إليه أساساً

ويعتبر الإستخدام الفعّال للموارد البشرية أحد المهام الأساسية لأية منظمة . ويبدو أن معظم المنظمات تتجاهل تلك الحقيقة بدليل ما تعانيه من أداء ضعيف وإرتفاع في التكاليف . ولكن يجدر بنا أن نقول أن سوء إستخدام الموارد البشرية ليس هو السبب الوحيد لذلك بالطبع إلا أن له بالتأكيد دخل كبير فيه.

ويعتبر التدريب والتنمية جزءاً أساسياً من وظيفة إدارة الموارد البشرية ، والتي تجعل من الممكن خلق المهارات اللازمة لنجاح المنظمة فضلاً عن تحقيق أقصى إستخدام ممكن للقدرات والطاقات البشرية وتحقيق رضا العاملين.

الوظيفة الفعّالة للتدريب والتنمية

وهناك عدد من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق الإستخدام الفعّال لوظيفة التدريب والتنمية في أية منظمة ، من أهمها :

١ ـ قبول التدريب والتنمية كجزء أساسي من مسئولية كافة المديرين .

٢ ـ أن تشتق أهداف وظيفة التدريب والتنمية في المنظمة مباشرة من الأهداف الأساسية للمنظمة ، ويجب أن تسهم مباشرة في تحقيق تلك الأهداف .

٣ ـ أن يتم تخطيط التدريب والتنمية كجزء من عملية التخطيط في المنظمة ككل ومن ثم لا يجب عزلها عن أنشطة الإدارة الأخرى .

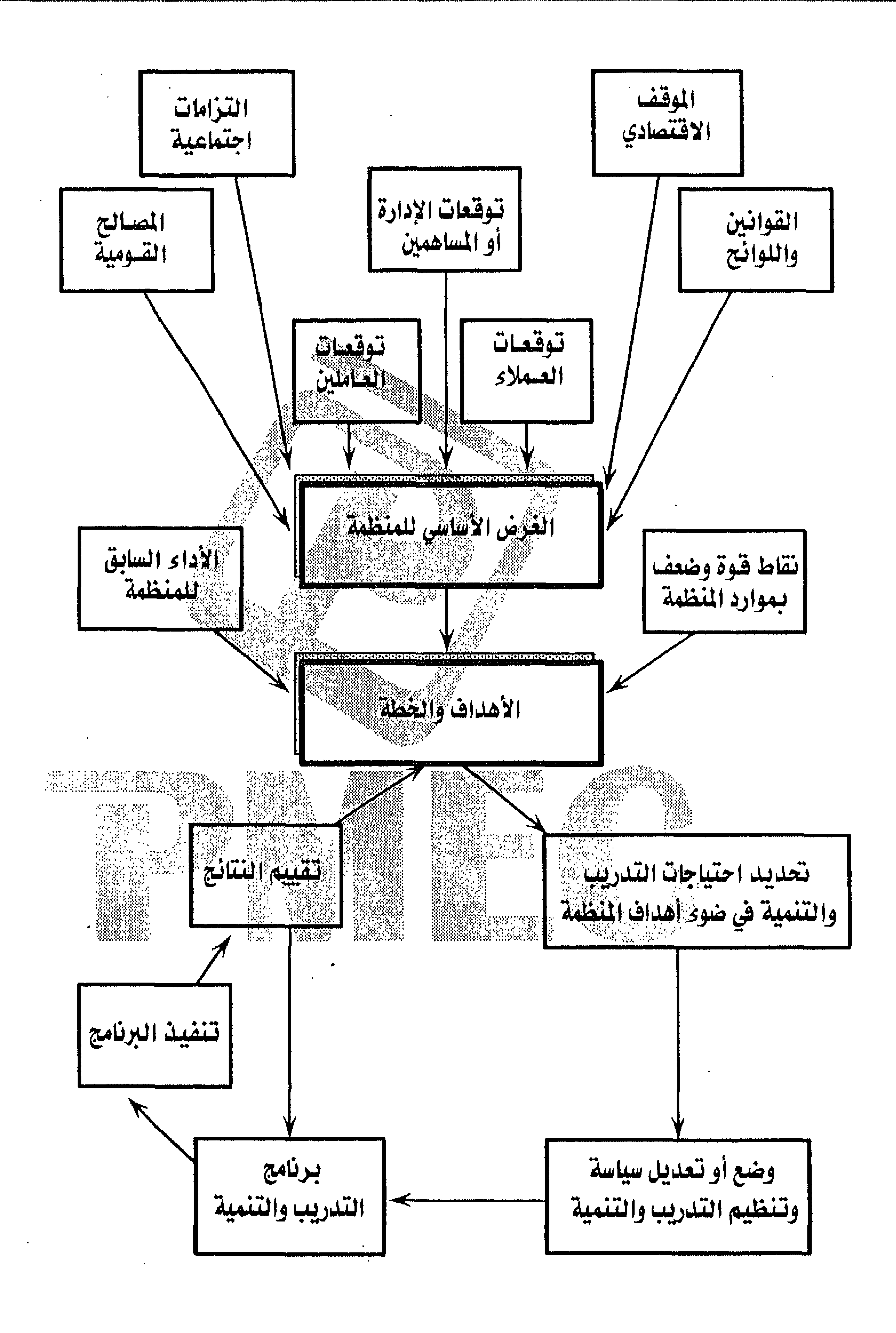
٤ ـ أن تسعى سياسة التدريب والتنمية لتحقيق أقصى إستفادة ممكنة من القدرات والطاقات البشرية في المنظمة والتي يجب عليها وهي في سبيلها لتحقيق ذلك ، ألا تضع في إعتبارها فقط القدرة التكيفية للأفراد بل عليها أيضاً أن تضع خططها بمشاركة وإستشارة أولئك الذين يتأثرون بتلك الخطط.

٥ ـ توفير المنظمة للمهارات المتخصصة القادرة على العمل في أنشطة التدريب والتنمية .

٦ ـ أن يتم تنظيم وظيفة التدريب والتنمية بصورة علمية توفر وتقدم المهارات التدريبية المتخصصة واللازمة للمنظمة ككل وبشكل إقتصادي .

٧ ـ أن يتم تنظيم وتنفيذ وظيفة التدريب والتنمية بالطريقة التي تكفل إشتراك كافة المديرين - وغيرهم - في التدريب الفعّال للآخرين بإعتبار ذلك جزءاً عادياً ومكملاً لأعمالهم .

٨ ـ يجب تقييم نتائج نشاط التدريب والتنمية بطريقة واقعية وموضوعية بقدر الإمكان . وبعد ذلك يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتحسين.



التزامات اجتماعية
الموقف الاقتصادي
المصالح القومية
توقعات الإدارة أو المساهمين
القوانين واللوائح
توقعات العاملين
توقعات العملاء
الغرض الأساسي للمنظمة
الأداء السابق للمنظمة
نقاط قوة وضعف بموارد المنظمة
الأهداف والخطة
تقييم النتائج
تحديد احتياجات التدريب والتنمية في ضوء أهداف المنظمة
تنفيذ البرنامج
برنامج التدريب والتنمية
وضع أو تعديل سياسة وتنظيم التدريب والتنمية

المرحلة الأولى : التدريب والأهداف الإستراتيجية للمنظمة

إذا كان من الضروري أن يلعب التدريب والتنمية دوراً جوهرياً في المنظمة، فإنه يجب أن يتم توجيه أنشطته للحاجات الحقيقية للمنظمة وأفرادها .

وينطوي ذلك بالضرورة على وجوب تحديد مهام وظيفة التدريب والتنمية بإعتبارها مهام تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وأولوياتها ، وهو ما يعني ضمنياً ضرورة حدوث التواؤم الكامل بين هذه المهام وأنشطة التخطيط بالمنظمة بما في ذلك أولوياتها المحددة

وتتشكل خطة المنظمة من تفاعل ثلاثة عوامل هي :

١ ـ الهدف الأساسي للمنظمة .

٢ ـ علاقة المنظمة بالمجتمع ككل .

٣ ـ موارد المنظمة ووضعها الراهن .

وتتمثل النتيجة الأولى لمراجعة هذه العوامل في القدرة على وضع إستراتيجية عامة ومعقولة وملائمة لفترة التشغيل التالية. وإذا ما تم وضع إستراتيجية المنظمة بمثل هذه الطريقة ، فإن ذلك يمكن من وضع وتحديد أهداف واضحة وكمية للمنظمة . وعند صياغة وتحديد تلك الأهداف ، تتمثل وظيفة التدريب والتنمية في :

١ ـ تحديد المهارات المتغيرة أو التقليدية أو المعرفة المطلوبة لتحقيق النتائج المرغوبة والمصادر المحتملة لهذه المهارات والمعرفة بما في ذلك تعيين أفراد جدد أو تنمية الجهاز الإداري الحالي . ومن الواضح أنه لا يمكن تنفيذ ذلك بمعزل عن بقية وظيفة الأفراد أو غيرها من الوظائف الإدارية .

٢ ـ تقييم الموارد والطرق اللازمة لتحقيق التغييرات المطلوبة في المهارات والمعرفة والتحديد الدقيق والمقبول للنتائج المرغوبة .

٣ ـ تحديد أية تغييرات ضمنية في سياسة التدريب والتنمية والمنظمة .

ويجب على وظيفة التدريب والتنمية في هذه المرحلة أن :

١ ـ تضع خططاً تفصيلية بالتعاون مع بقية الإدارة في المنظمة (والذين يحملون أنفسهم مسئوليات تدريبية).

٢ ـ تنفيذ الجزء الخاص بها من العمل ومعاونة الآخرين في أداء أعمالهم .

٣ ـ تقييم النتائج بشكل عام وبنفس الطريقة المتبعة في الوظائف الأخرى.

المرحلة الثانية : تحديد ماهية سياسات التدريب والتنمية

ما هي الموضوعات الرئيسية لسياسة التدريب والتنمية ؟

لضمان فاعلية سياسة التدريب والتنمية ، فإنها يجب أن تفي بالحاجات المعينة والخاصة للمنظمة وهو ما يعكس بالتالي طبيعتها ومستواها وما يقبله أعضاؤها.

١ ـ ما هي السياسة ؟

السياسة عبارة عن مبدأ يعتبر أساساً للقرارات .

٢ ـ لماذا الحاجة إلى السياسة ؟ ولمن ؟

لتبرير صياغة وتحديد السياسة يجب على المسئول عن التدريب أن يوضح المزايا والفوائد المتوقعة منه ومن المستفيد من ذلك . هذا وهناك حاجة للسياسات - بأشكالها المختلفة - للوفاء بحاجات مجلس الإدارة والمديرين والأفراد العاملين ومتخصصي التدريب والتنمية .

٣ ـ ما هي الطريقة الأكثر فعالية في صياغة وتحديد السياسات ؟

يمكن أن تكون السياسات أكثر فعالية إذا صممت بشكل متميز للوفاء باحتياجات الأفراد في جميع المستويات بالمنظمة ، وإذا ألتزم الأفراد بها بقوة ، وإذا تم توصيل هذه السياسات بشكل مفهوم . ويجب على المسئول أن يحدد الطريقة التي يمكن بها صياغة وتوصيل هذه السياسات وبما يحقق هذه الأهداف .

٤ ـ ما هي الموضوعات التي تعالجها السياسة؟

المرحلة الثالثة: تحديد طبيعة دور أخصائي التدريب .

تقوم العديد من المنظمات – سواء الكبيرة أو الصغيرة – بإستخدام أخصائي التدريب ، ومن ثم فمن الأهمية بمكان تحديد وتعريف أدوارهم من أجل ضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة منهم . وفيما يلي نورد بعض الأدوار التي يجد أخصائيين التدريب أنفسهم فيها :

- مشرف تدريب المبتدئين .
- مسئول تسجيل برامج .
- مدرب ومشرف معلمين .
- منظم برامج .
- مسئول إداري عن نظام كتابي .
- محاضر .

ويبدو للنظرة الأولى أن بعض هذه الأدوار عديم القيمة؛ غير أن الكثيرين من العاملين بالتدريب يمكن أن يضيق جداً مجال عملهم. وإذا ما حدث ذلك فإن العمل يتسع لكي يغطي كل المساحة الزمنية المتاحة. وتتمثل النتيجة في إنشغال مسئول التدريب بشدة ولكن بشكل غير فعال بالضرورة .

وعلى طرفي نقيض، هناك بعض المدربين الذين يبحثون لأنفسهم عن أدوار بعيدة كل البعد عن تلك المهام التقليدية والقيم المحددة في ذات الوقت . ونظراً لأنهم ينظرون إلى أنفسهم باعتبارهم وسطاء للتغيير فإنهم يتدخلون في الأعمال الأساسية للمنظمة وتحويل أدائها . وبذلك ينظر الآخرون إلى تلك المداخل نظرة ارتياب وضيق .

ولكي يتمكن أخصائي التدريب من القيام بدور إستشاري داخلي من هذا النوع، فإن عليه أن يمتلك قدراً كبيراً من المعرفة والخبرة الإدارية وبالشكل الذي يعطي الآخرين الثقة في قدراته كمستشار يمكن أن يسهم في حل مشاكلهم . كما يوحي هذا الدور ضمنياً أيضا بدرجة عالية من المهارة في توضيح كيفية تطبيق تلك المعرفة المتخصصة على مشاكل عملائه، وفي القدرة على عرض وتقديم أفكاره بشكل واضح سواء شفهياً أو تحريرياً .

ومن الأهمية بمكان أن تنظر المنظمة بعين الاعتبار إلى الدور الأساسي الذي يمكن لأخصائي التدريب القيام به. ولذلك يجب تحديد واجباته بدقة حتى لا يتجه عمله إلى المهام التي يجدها أمامه فقط ، بل لكي يسهم بشكل جاد في الوفاء بالحاجات الحقيقية للمنظم والعاملين فيها .

ومن هنا يدور التساؤل حول الدور الأساسي لأخصائي التدريب الفعال .

ويمكن أن تغطي وظيفة أخصائي التدريب مجالات المسئولية التالية :

١ - مساعدة الإدارة في تحديد حاجات ومشاكل المنظمة والعاملين فيها.

٢ - تحديد الجزء التدريبي الكامن في هذه الحاجات والمشاكل .

٣ - تحديد المؤسسات التدريبية والتعليمية المناسبة .

٤ - استنباط طرق التعليم (إذا كانت المنظمة ستتولى بنفسها تقديم التدريب)

٥ - تنفيذ التدريب وذلك في علاقة وثيقة بمديري خط السلطة .

٦ - ضبط ومراقبة عملية التعلم وتصميم طرق التقييم .

٧ - المشاركة في تقييم النتائج .

٨ - تخطيط أنشطة وظيفة التدريب في المستقبل .

وقد يتطرق الدور أيضاً في بعض المنظمات إلى إجراء البحوث المتعلقة بأساليب التدريب والتنمية الجديدة.

ومن القضايا الهامة التي يثيرها موضوع التحديد الدقيق لدور التدريب تلك الخاصة بكفاية - أو عدم كفاية - المهارات الذاتية لأخصائي التدريب نظراً لأن المدخل الحديث في الإستفادة من أخصائي التدريب يتطلب أن يتوافر لدى الأخصائيين أنفسهم جانباً كبيراً من المهنية في التدريب . ولا تعني تلك المهنية مجرد امتلاك الأخصائي للمهارات والمعرفة في شكل نظرية التعليم وأساليب التدريب وغير ذلك من الموضوعات المتعلقة مباشرة بالتدريب، بل يجب أن يمتلك الأخصائي أيضاً إلماماً عاماً وجيداً بالإدارة لكي يفهم حاجات المنظمة والطرق الكفيلة بالوفاء بها فضلاً عن توافر فهم سلوكي كاف يمكنه من الإحاطة بحدود وإمكانيات عمله .

المرحلة الرابعة :تنظيم التدريب التنمية

كيفية تنظيم التدريب والتنمية حتى يصبح أكثر فعالية ؟

لتحقيق تلك الفعالية ، يجب أن يتم تنظيم التدريب والتنمية وبالشكل الذي يتناسب ويتفق تماماً مع المتطلبات المعينة للمنظمة . ويعكس التنظيم الملائم خصائص الهيكل الكلي فضلاً عن أنه يعكس بعض العوامل الهامة مثل الانتشار الجغرافي والتكنولوجيا والمجموعات الوظيفية ومعدل الابتكار والتجديد ودوران العمل

وفيما يلي بعض الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان :

١ - درجة مركزية أو لا مركزية التدريب والتنمية .

٢ - مسئوليات مديري خط السلطة وأخصائي التدريب والتنمية .

٣ - تنظيم التدريب والتنمية وعلاقة ذلك بإدارة الموارد البشرية ككل.

٤ - التنظيم الداخلي لإدارة (قسم) التدريب والتنمية.

٥ - العلاقات مع الاخصائيين الوظيفيين الآخرين والذين لديهم مسئوليات خاصة بالتدريب والتنمية .

٦ - الاستعانة في التدريب والتنمية بموارد خارجية أم سيتم ذلك من خلال أخصائي التدريب والتنمية في المنظمة .

التنظيم الداخلي لوظيفة التدريب والتنمية :

يمكن أن يتم ذلك بأكثر من طريقة :

١- على أساس المهمة أو العملية:

فقد يركز بعض المدربين على تقديم النصح بخصوص تحديد وتحليل الاحتياجات ، واختيار وأستخدام وتقييم الوسائل الكفيلة بالوفاء بها ، بينما قد يهتم البعض الآخر بتصميم وانتاج وتنفيذ البرامج التدريبية .

٢- المجموعات الوظيفية :

عاملون جدد - بائعون - عمال مهنيون - مديرون .

٣- مهارات المدربين :

أساليب التعليم الذاتي - الأنشطة الجماعية - خدمات استشارية.

٤- تنظيم الشركة :

يتعامل مختلف المدربين مع مختلف الشركات والقطاعات والأقسام والإدارات والوظائف .

موارد داخلية أم خارجية :

وهناك مدى واسع من البدائل في هذا المجال تتراوح ما بين المنظمات التي توفر كافة الموارد اللازمة للوفاء بمتطلبات التدريب والتنمية بها وبين الاستخدام الواسع للموارد الخارجية .

وعلى كل حال فإن الأسلوب المطبق يعتمد إلى حد كبير على عدد كبير من العوامل منها حجم المنظمة وحجم الطلب على كل نوع من أنواع الخدمات التدريبية ، وأهمية عنصر المرونة ، وتوافر المهارات والخبرات المطلوبة ، ومدى تقبل النصائح الداخلية أو الخارجية في الموقف المعين والظروف المعينة ، والأهمية النسبية للمعرفة الداخلية مقارنة بمزايا الاستفادة من الخبرة المهنية الخارجية ، والتكاليف المقارنة لكلا الأسلوبين ، ومدى التقلبات والاضطرابات في النشاط التدريبي وغير ذلك .

المرحلة الخامسة : تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن القول بأن هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أو يحول دون تحقق مساهمتها المحتملة .

مساهمة ونتائج التدريب :

عند تحديد الاحتياجات ، هناك بعدان هامان يجب أخذهما في الحسبان وهما:

أ - مدى ما يمكن أن يسهم به التدريب في الحل الكلي .

ب - نتائج حل مشاكل الأداء من خلال التدريب في مقابل الحلول البديلة الأخرى

مساهمة التدريب :

١- قد يقدم التدريب الحل كله .

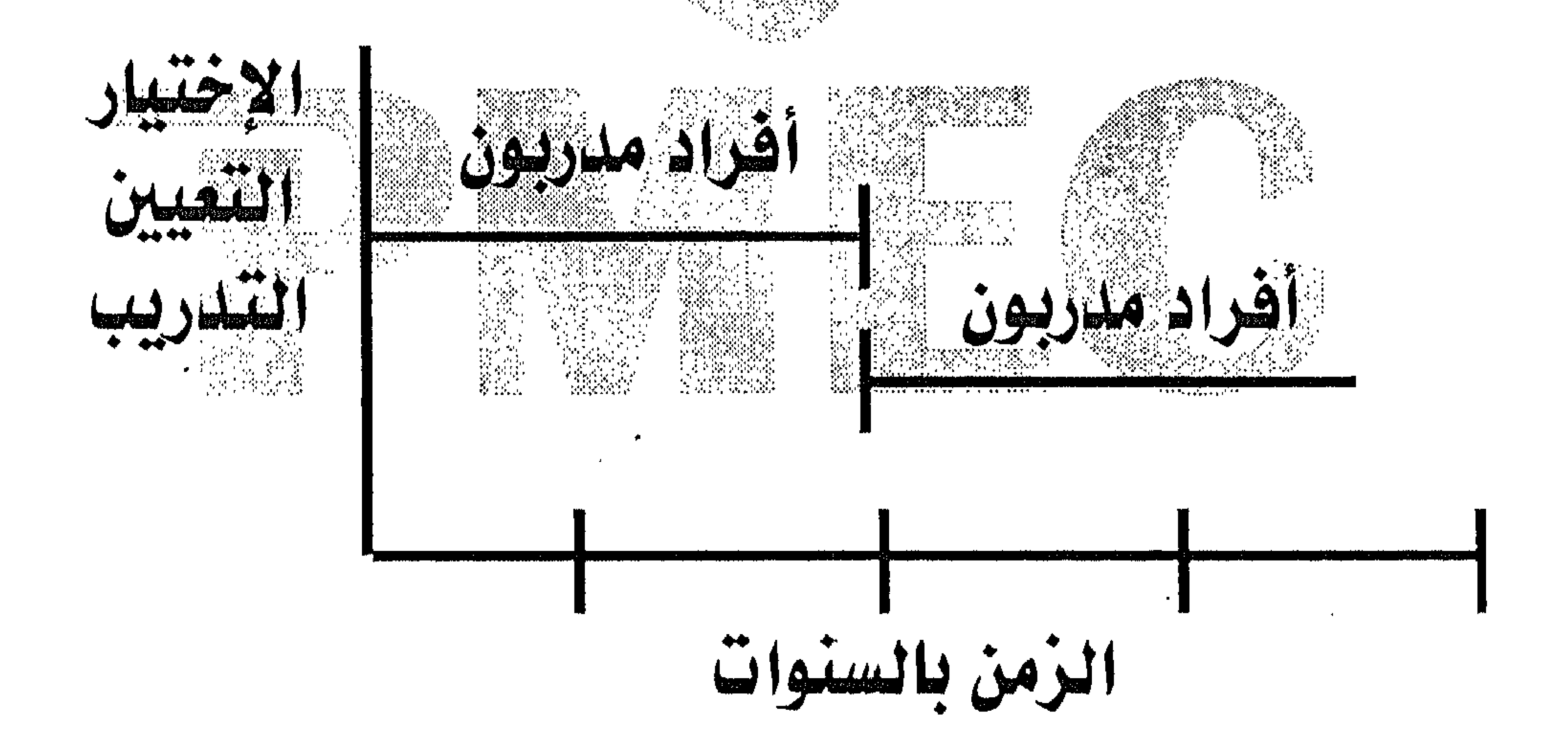
٢- قد لا يقدم أي جزء من الحل .

٣- قد يقدم جزءاً من الحل .

ومن النادر حدوث الحالتين الأولى والثانية أما الحالة الثالثة فهي الأكثر شيوعاً . هذا ويمكن أن تقوم مساهمات التدريب وغيره من الموارد البشرية الأخرى - باعتبارها ذات طبيعة مكملة - على أساسين هما :

الأساس الزمني :

فعلى سبيل المثال ، قد يتمثل الحل القصير الأجل لمشكلة نقص العمالة في الاختيار والتعيين إلا أن الحل الأطول أجلاً والمفضل هو التدريب.



الأساس الوظيفي :

يمكن تحديد أربعة عوامل رئيسية - متداخلة ومترابطة - لها تأثيرها الكبير على الأداء ، وهي :



نتائج التدريب

لكل عامل من العوامل الأربعة - سالفة الذكر - مزايا وعيوب ومن ثم يجب العمل على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مزايا كل عامل مع محاولة تجنب عيوبه بقدر الإمكان.

مزايا التدريب وغيره من طرق تحسين الأداء

١- التدريب والترقية :

أ - تجنب الإعتماد على سوق العمل للحصول على العمالة المدربة.

ب - تزايد فرص الترقي الوظيفي أمام الأفراد .

ج - ضمان إستمرارية السياسة والإجراءات المتبعة .

د - إختيار الأفراد للمراكز الأعلى على أساس تزايد المعرفة .

هـ- إمكانية تتابع التخطيط بشكل متسلسل .

و - البرمجة المخططة والمتحكم فيها للتدريب والخبرة .

٢ ـ الإختيار والتعيين :

أ - توفير موجز ومهارات وإتجاهات وأفكار جديدة بشكل منتظم .

ب - إمكانية إكتساب المعرفة المتعلقة بأنشطة وعمليات المنافسين .

ج - تجنب تكلفة التسهيلات التدريبية .

د - توفير الحافز للعمال الحاليين .

هـ- مفيد كحل سريع قصير الأجل .

٣ ـ تصميم الوظيفة :

أ - الوظائف دائمة وباقية في المنظمة ، أما الأفراد فلا .

ب - فائدة لكل من يتولي الوظيفة - التدريب فردي .

ج - سهولة التعيين .

د - تقليل وقت التدريب .

هـ- إمكانية وجود دوافع حقيقية .

و - التغلب علي الصعوبات في المواقف المتعلقة بالوظيفة .

٤ ـ التحفيز:

أ - شحذ الهمم وإيقاظ القدرات والطاقات الكامنة .

ب - شرط ضروري للتدريب الفعّال .

جـ- زيادة الرضا الوظيفي .

د - تقليل الحاجة للإشراف .

تحديد الاحتياجات التدريبية

سبب التدريب	طريق تحديد الحاجة التدريبية
١- * التدريب الأولي لحديثي التعيين . * التدريب الوظيفي	أ - تخطيط القوى العاملة (إعداد وزمن) . ب - تحليل الوظيفة والمهارات لتحديد محتوي التدريب.
٢- تحسين الأداء.	أ - قياس العمل (يدوي / كتابي / إداري) . ب - تقييم العاملين (مهنى / إداري) .
٣- زيادة التنمية (التكبير الوظيفي / الترقية) .	أ - الأوجه الشخصية / تخطيط المسار الوظيفي والتقييم . ب - أوجه الوظيفة / التخطيط المتتابع وتحليل الوظيفة.
٤- إعادة التدريب .	المتغيرات في محتوي الوظيفة وطرقها وإجراءاتها التي تنبأت بها الإدارة من قبل / تحليل الوظيفة .
٥- تغيير الاتجاهات .	أ - قياس مباشر / مسح الاتجاهات . ب - الإستنتاج من السلوك/ الدوران/ الغياب/ الأداء/..... إلخ
٦- النمو والتغيير التنظيمي .	معدل التغير والاستجابة البيئية يتطلب قدراً كبيراً من المرونة والتكيف الداخلي : أ - نظم الإستخبارات لضبط ورصد التغيرات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية ب - أساليب التشخيص المستخدمة في التطوير التنظيمي.
تنفيذ السياسة والمتطلبات القانونية.	قرارات الإدارة : مثل العلاقات الصناعية والأمن الصناعي.

أساليب وطرق جمع البيانات
بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

تتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف إستخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية . ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنشأة أو حجمها وعدد العاملين فيها.

وفيما يلي حصر للطرق الأكثر شيوعاً وإستخداماً كأساليب لجمع البيانات يعقبها نموذج لإستمارات جمع بيانات عمل المرؤوسين والرؤساء . وفيما يلي توضيح مختصر لهذه الأساليب مع عرض المزايا والعيوب لكل أسلوب أو طريقة:

أساليب جمع البيانات الخاصة بتحديد الإحتياجات التدريبية :

١ـ الملاحظة :

- يمكن أن تأخذ طابعاً فنياً مثل دراسات الحركة والزمن أو تأخذ طابعاً نفسياً ووظيفياً محدداً مثل ملاحظة درجة تفاعل عضو جديد يحضر الاجتماع لأول مرة.
- يمكن أن تكون غير محددة وذلك مثل التجول خلال مكاتب الموظفين في إحدي المصالح للوقوف علي عيوب وعوائق الإتصالات.
- يمكن أن تستخدم - بشكل معياري - للتمييز بين ما هو فعال وغير فعال من سلوكيات و / أو هياكل تنظيمية و/ أو عمليات .

٢ـ قوائم الإستقصاء :

- يمكن أن تأخذ شكل بحوث مسحية أو إستطلاعات رأي عينة عشوائية أو طبقية من الأفراد أو تعداد لمجتمع كامل .
- يمكن إستخدام العديد من أشكال الأسئلة : مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها .
- يمكن أن تأخذ أشكالاً بديلة .

- يمكن أن يتولي إجابتها المستقصي منه وحده (عند إرسالها بالبريد مثلاً) أو قد تتطلب وجود مساعد لكي يتولي تفسيرها.

٣ ـ عملية إستشارية :

- تتضمن الحصول علي المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم - رسمية وغير رسمية - من معرفة الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة وهم :

أ - رئيس مجلس الإدارة .

ب - مقدمو الخدمات الضرورية .

ج - أعضاء النقابات والإتحادات المهنية .

د - أشخاص من مجمتع الخدمة .

- وبمجرد تحديد تلك اللجنة فإنه يمكن جمع البيانات من هؤلاء المستشارين بإستخدام أساليب معينة مثل المقابلات والمناقشات وقوائم الإستقصاء .

٤ ـ الوسائل المطبوعة :

- وتتضمن المجلات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات الصناعة والمجلات التجارية والمنشورات الداخلية .

٥ ـ المقابلات الشخصية :

- يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية ، محددة أو غير محددة أو خليطاً منهما معاً.
- يمكن أن تتم شخصياً (وجهاً لوجه) أو بالتليفون ، في موقع العمل أو بعيداً عنه.

٦ ـ المناقشات الجماعية :

- تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه .
- يمكن أن تكون مركزة علي تحليل الوظيفة (الدور) أو تحليل مشكلة المجموعة أو وضع هدف المجموعة أو أي عدد من مهام المجموعة أو أي موضع مثل "الاحتياجات التدريبية لمجلس الإدارة".
- تستخدم واحداً أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار ومجالات القوة والإجماع والتماثل أو المحاكاة .

٧ ـ الاختبارات :

- وهي طريقة مستنبطة من قائمة الاستقصاء .
- يمكن أن تكون ذات اتجاه وظيفي (مثل الملاحظات) .
- يمكن أن تتم في وجود أو عدم وجود مساعد .

٨ ـ السجلات والتقارير :

- يمكن أن تشتمل علي الخرائط التنظيمية ومستندات التخطيط وأدلة السياسة وتقارير المراجعة والموازنات .
- سجلات العاملين (الحوادث والإصابات ، الغياب ومعدل الدوران .. وغير ذلك).
- تتضمن دقائق الاجتماعات وتقارير البرنامج (شهرية أو أسبوعية) وتقارير تقييم البرنامج وغير ذلك .

٩ ـ عينات العمل :

- تشبه الملاحظة إلا أنها تكون في شكل مكتوب .
- يمكن أن تمثل منتجات معينة أنتجت أثناء عمل المنشأة مثل مقترحات البرامج وتحليلات السوق والخطابات والتصميمات التدريبية وغير ذلك .
- استجابات مكتوبة عن حالة افتراضية ولكنها ملائمة .
- دراسة قدمها أحد المستشارين.

أساليب جمع البيانات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية

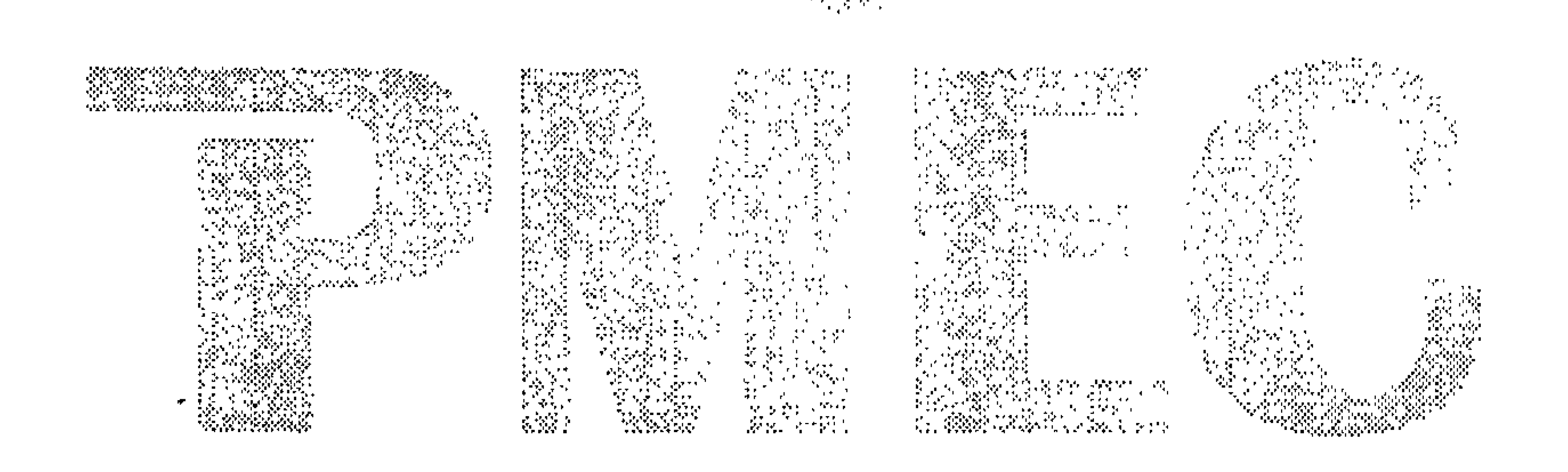
الأسلوب	المزايا	العيوب
١ـ الملاحظة : Observation		
- يمكن أن تأخذ طابعا فنياً مثل دراسات الحركة والزمن أو تأخذ طابعاً نفسياً ووظيفياً محدداً مثل ملاحظة درجة تفاعل عضو جديد يحضر الاجتماع لأول مرة. - يمكن أن تكون غير محددة وذلك مثل التجول خلال مكاتب الموظفين في إحدى المصالح للوقوف على عيوب وعوائق الاتصالات. - يمكن أن تستخدم - بشكل معياري - للتمييز بين ما هو فعال وغير فعال من سلوكيات و / أو هياكل تنظيمية و / أو عمليات .	- تقلل إلى أدنى حد ممكن من تعطيل انسياب العمل أو نشاط المجموعة. - تولد بيانات في غاية الدقة والملاءمة للموقف وما يؤثر على الاستجابة للحاجات والاهتمامات التدريبية المحددة. - (في حالة وجودها مع إرجاع الأثر) تفيد في عمل المقارنات بين استنتاجات كل من الملاحظ والمستجيب.	- تتطلب ملاحظاً على درجة عالية من المهارة والمعرفة بكل من العملية والموضوع (بعكس المقابل الذي لا يحتاج في الأغلب الأعم إلا إلى مهارة العملية فقط). - يصحبها القيود المرتبطة بقدرة الفرد على جمع البيانات اللازمة من موقع العمل فقط (الوجه الآخر للميزة الأولى في العمود المجاور!!) - من المحتمل أن ينظر الآخرون إلى الملاحظة على أنها (تجسس).
٢ـ قوائم الاستقصاء Questionnaires		
- يمكن أن تأخذ شكل بحوث مسحية أو استطلاعات رأى عينة عشوائية أو طبقية من الأفراد أو تعداد لمجتمع كامل.	- يمكن الوصول إلى عدد كبير من الناس في وقت قصير.	- لا تحتاط كثيراً للاستجابات غير المتوقعة.

الأسلوب	المزايا	العيوب
- يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة: مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها. - يمكن أن تأخذ أشكالا بديلة . - يمكن أن يتولى إجابتها المستقصى منه وحده (عند إرسالها بالبريد مثلاً) أو قد تتطلب وجود مساعد لكي يتولى تفسيرها .	- غير مكلفة نسبياً. - تتيح فرصة التعبير دون خوف أو ارتباك . - تنتج بيانات يمكن تلخيصها وإعداد تقرير عنها بسهولة ويسر .	- تتطلب وقتاً كبيراً (ومهارات فنية خاصة في حالة بحوث المسح) للإعداد الفعّال. - ذات فائدة محدودة في التعرف على أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة. - قد تكون الإجابات سطحية أو غير ملائمة أو ذات فائدة محدودة (بالبريد).
٣- **عملية إستشارية** Key Consultation		
- تضمن الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم - رسمية وغير رسمية - من معرفة الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة وهم : أ - رئيس مجلس الإدارة . ب- مقدمو الخدمات الضرورية. ج- أعضاء النقابات والاتحادات المهنية. د - أشخاص من مجتمع الخدمة.	- بسيطة نسبياً وغير مكلفة. - تتيح المدخلات والتفاعل بين عدد من الأفراد لكل منهم وجهة نظره في تلك الاحتياجات. - تقوى خطوط الاتصالات بين المشاركين في العملية .	- تنطوي على نوع من التحيز لأنه يعتمد على آراء هؤلاء المستشارين من وجهة نظرهم الفردية أو التنظيمية. - قد ينتج عنها ظهور جزء واحد فقط من صورة الاحتياجات التدريبية نظراً لأن اللجنة قد لا تكون ممثلة تماماً للمجتمع (من وجهة النظر الإحصائية) .
- وبمجرد تحديد تلك اللجنة فإنه يمكن جمع البيانات من هؤلاء المستشارين باستخدام أساليب معينة مثل المقابلات		

العيوب	المزايا	الأسلوب
		والمناقشات وقوائم الاستقصاء
		٤ـ الوسائل المطبوعة Printed Media
- يمكن أن تمثل مشكلة عند تحليل البيانات بسبب شكلها الحالي (يمكن للجنة الاستشارية الاستفادة بها بشكل كبير).	- مصدر ممتاز للمعلومات الخاصة بالاحتياجات التدريبية المثالية. - توفر المعلومات الحديثة بل والمستقبلية أيضاً. - متاحة فعلاً ولا تتطلب مراجعة.	- وتتضمن المجلات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات الصناعة والمجلات التجارية والمنشورات الداخلية .
		٥ـ المقابلات الشخصية Interviews
- تستهلك الكثير من الوقت عادة. - قد يكون من الصعب تحليل النتائج وتحويلها إلى صورة كمية. - قد لا تفيد كثيراً إذا كان الشخص الذي يتولى المقابلة غير ماهر.	- يمكنها الكشف عن المشاعر وأسباب المشاكل التي يواجهها (أو يتوقع مواجهتها العميل) والحلول الممكنة لها. كما أنها تتيح للعميل فرصة كبيرة ليمثل نفسه وبشروطه الخاصة .	- يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، محددة أو غير محددة أو خليطاً منهما معاً - يمكن أن تتم من عينة من مجتمع معين أو تتم مع كل شخص . - يمكن أن تتم شخصياً (وجهاً لوجه) أو بالتليفون، فى موقع العمل أو بعيدا عنه .
		٦ـ المناقشات الجماعية Group Discussion
- تستهلك الوقت (ومن ثم فهي مكلفة) . - يمكن أن تنتج بيانات من الصعب تجميعها أو تحويلها إلى صورة كمية .	- تسمح بتجميع وجهات نظر مختلفة في نفس الوقت . - تضمن تدعيم الخدمة التي تم الإتفاق عليها في النهاية - تقلل من استجابة العميل المستقلة تجاه مقدم الخدمة	- تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه . - يمكن أن تكون مركزة على تحليل للوظيفة (الدور) أو تحليل مشكلة المجموعة أو وضع هدف المجموعة أو أى عدد من مهام

الأسلوب	المزايا	العيوب
المجموعة أو أى موضوع مثل «الاحتياجات التدريبية لمجلس الإدارة. - تستخدم واحداً أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار Brainstorming ومجالات القوة والإجماع والتماثل أو المحاكاة .	لأن وظيفة تحليل البيانات ما هي إلا وظيفة مشتركة. - تساعد المشاركين على أن يصبحوا محللين أفضل للمشاكل وأكثر قدرة على الاستماع وغير ذلك.	
٧ـ الاختبارات Tests		
- وهى طريقة مستنبطة من قائمة الاستقصاء . - يمكن أن تكون ذات اتجاه وظيفي (مثل الملاحظات). - يمكن أن تتم في وجود أو عدم وجود مساعد .	- تكون مفيدة بصفة خاصة في تحديد ما إذا كان سبب مشكلة معروفة هو نقص في المعرفة أو المهارة أو أنها ترجع إلى الاتجاهات . - من السهل تحويل النتائج إلى صورة كمية ومن ثم خضوعها للمقارنة .	- توافر عدداً ضئيلاً نسبياً من الاختبارات التي تصلح لموقف محدد. - لا تشير إلى ما إذا كان ما تم قياسه من مهارات أو معارف تستخدم فعلاً في موقع العمل أو في الموقف المعين .
٨ ـ السجلات والتقارير Records , Reports		
- يمكن أن تشتمل على الخرائط التنظيمية ومستندات التخطيط وأدلة السياسة وتقارير المراجعة والموازنات . - سجلات العاملين (الحوادث والاصابات ، الغياب ومعدل الدوران.. وغير ذلك). - تتضمن دقائق الاجتماعات وتقارير البرنامج (شهرية أو أسبوعية) وتقارير تقييم	- تشير بشكل ممتاز إلى مواضع المشاكل . - توفر دليلاً موضوعياً على نتائج المشاكل الحادثة في موقع معين . - من السهل تجميعها بأقل جهد ممكن ودون أي تعويق للعمل وذلك لأنها موجودة بالفعل.	- لا تظهر غالباً أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة. - تعبر بشكل عام عن الماضي. - تحتاج إلى محلل بيانات ماهر إذا أردنا الخروج باتجاهات واضحة من مثل تلك البيانات الخام ذات الطبيعة الفنية .

الأسلوب	المزايا	العيوب
البرنامج وغير ذلك .		
٩ـ **عينات عمل** Work Samples		
- تشبه الملاحظة إلا أنها تكون في شكل مكتوب. - يمكن أن تمثل منتجات معينة نتجت أثناء عمل المنشأة مثل مقترحات البرامج وتحليلات السوق والخطابات والتصميمات التدريبية ..الخ - استجابات مكتوبة عن حالة افتراضية ولكنها ملائمة. - دراسة قدمها أحد المستشارين.	- معظم مزايا السجلات والتقارير. - تمثل بيانات المنشأة (مخرجها الذاتي).	- تستقطع طريقة دراسة الحالات جزءاً من وقت العمل الفعلي بالمنشأة . - يمكن النظر إلى تقديرات المحلل عن نقاط الضعف والقوة التي تكشف عنها العينات على أنها تقديرات شخصية إلى حد بعيد .

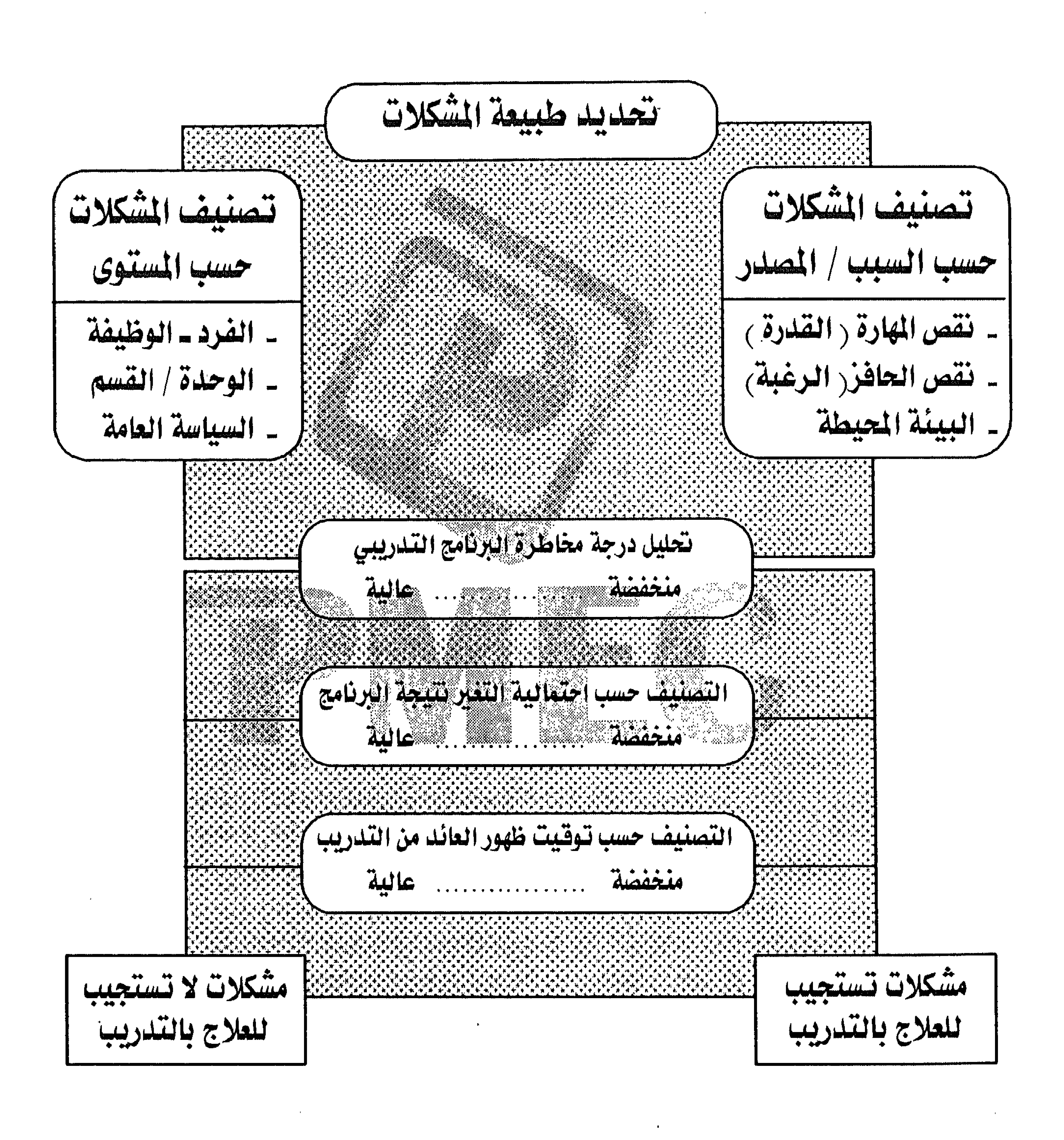


مصدر المشكلة

		قابلية عالية للعلاج بالتدريب (خطورة أقل)	الفرد
			المهمة الوظيفية
			المنشأة
قابلية منخفضة للعلاج بالتدريب (خطورة أعلى)			السياسة العامة

مستوى المشكلة

تحديد طبيعة المشكلة


تحديد طبيعة المشكلات
تصنيف المشكلات
حسب المستوى
- الفرد - الوظيفة
- الوحدة / القسم
- السياسة العامة
تصنيف المشكلات
حسب السبب / المصدر
- نقص المهارة (القدرة)
- نقص الحافز(الرغبة)
- البيئة المحيطة
تحليل درجة مخاطرة البرنامج التدريبي
منخفضة .... عالية
التصنيف حسب احتمالية التغير نتيجة البرنامج
منخفضة .... عالية
التصنيف حسب توقيت ظهور العائد من التدريب
منخفضة .... عالية
مشكلات لا تستجيب
للعلاج بالتدريب
مشكلات تستجيب
للعلاج بالتدريب

تحديد الاحتياجات التدريبية

الأهمية :

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل مرحلة التشخيص Diagnostic Phase بالنسبة للعملية التدريبية . فكما أن الطبيب لا يستطيع أن يصف العلاج قبل فحص المريض وتحديد نوع المرض ، فإنه من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التدريب وأهداف التدريب ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب ، وأخيراً التقييم الموضوعي لنشاط التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية.

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمكن تلخيص أهم الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاثة طرق رئيسية :

١- تحليل التنظيم Organizational Analysis
٢- تحليل العمل Operational Analysis
٣- تحليل الفرد Individual Analysis

أولاً : تحليل التنظيم :

عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان (القسم أو الإدارة أو الفرع) الذي يحتاج إليه تدريب (وماهية هذا التدريب ؟) لمعالجة المشاكل التي يعاني منها. وعند تحليل التنظيم فإنه يلزم التفرقة بين جانبين رئيسيين هما: تحليل الهيكل التنظيمي Organizational Sturcture، وتحليل المناخ التنظيمي Organizational Climate، وفيما يلي بعض المؤشرات التدريبية لكل منهما .

أ - تحليل الهيكل التنظيمي :

* إستحداث وظائف جديدة .
* إلغاء وظائف قائمة .
* تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف ، وبالتالي وصف هذه الوظائف ومواصفات شاغليها .
* استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء تقسيمات قائمة، أو إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض .
* تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف .
* تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها.
* تركيز بعض الوظائف بدلاً من لامركزيتها .
* استحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة.
* اختلال الهيكل الوظيفي إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف .
* عدم فاعلية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحث الموضوعات.
* استمرار شعور بعض الوظائف التخصصية .
* إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة .
* قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات الإدارية .
* نتائج ومعلومات تخطيط القوى العاملة .

ب - تحليل المناخ التنظيمي :

* ارتفاع شكاوي العاملين .
* ارتفاع معدل دوران العاملين .
* ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل .

* ارتفاع معدل الحوادث وإصابات العمل .
* ارتفاع معدل شكاوي العملاء .
* انخفاض المعنويات كما تظهره استقصاءات اتجاهات العاملين .
* ضعف الانتماء والولاء للمنظمة كما تظهره إستقصاءات إتجاهات العاملين.

ثانياً : تحليل العمل :

ويمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظائف وعن طريق هذه الدراسة فانه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل :

* اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف .
* عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات آداء وظائفهم .
* اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددها قوائم توصيف الوظائف .
* ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارناً بمعايير الآداء كما تبرزها إحصاءات المنشآت المماثلة والدراسات العلمية .

ثالثاً : تحليل الفرد :

وينصب الإهتمام هنا على مستوى أداء الفرد الفعلي ومدى إمكانية الإرتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب ، ويمكن اللجوء إلى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية :

* نتائج تقييم الأداء والتي من المفروض أن تتم بشكل دوري بالمنظمة (تقييم رسمي) .

* ملاحظة الرؤساء والمشرفين لأداء مرؤوسيهم (تقييم غير رسمي) .
* نتائج الاختبارات التي تتم بالمنشأة من آن لآخر مثل اختبارات المهارة ومراكز التقييم .
* نتائج استقصاءات الرأي والتي يمكن اجراؤها من آن لآخر بهدف معرفة رأي الأفراد في أدائهم الحالي ومدى حاجتهم للتدريب .
* أيضاً فإن تخطيط المسار المهني وما يرتبط به من فتح آفاق للترقية أمام الأفراد يعد مصدراً هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية .

التطبيق العملى لمنهج تحديد الاحتياجات التدريب

نورد فيما يلى مثالاً متكاملاً لتطبيق المنهج الذى سبق الإشارة إليه:

الخطوة الأولى : سجل قائمة بالمشكلات المطلوب التغلب عليها بهدف تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية بموقف إداري معين . أو حالة إدارية محددة (قائمة مطولة) .

الخطوة الثانية : دراسة المشكلات التى تم تحديدها ومحاولة إعادة مصياغتها ووضعها فى قائمة مختصرة محددة بحيث يكون الفصل بينها واضحا (قائمة مختصرة) .

الخطوة الثالثة : حدد وزنا مناسبا لكل من العناصر الموجودة فى مصفوفة مخاطرة البرنامج التدريبي Training Program Risk matrixالوزن الذي تحدده هو نتيجة (القيم) الموجودة على البعدين الواردين بالمصفوفة وهما : بعد مصدر المشكلة ، ومستوى المشكلة كما سبق أن أوضحنا ، وكلما زاد الوزن أو محصلة ضرب البعدين كلما زادت احتمالات فشل البرنامج التدريبي عند عقدة والعكس صحيح (مثال توضيحي) .

مصفوفة مخاطرة برنامج تدريبي

مصدر المشكلات

مستوى المشكلات	البيئة=3	البيئة=3	البيئة=3
الفرد=1	1	2	3
الوظيفة=2	2	4	6
المنشأة=3	3	6	9
الإطار الكلي=4	4	8	12

وعلى هذا تصبح المشكلات التى ترجع إلى العوامل البيئية وترتبط بالمستوى الكلى أو الإطار الكلى الذى تعيش بداخله المنشأة من أصعب المشكلات حلا أوعلاجا عن طريق التدريب (١٢ نقطة) وبالتالى فأن المخاطرة علاجها بالتدريب عالية جدا . فى حين تنخفض المخاطرة بالنسبة للمشكلات التى يكون نقص المهارات (مصدرها) ولا تتجاوز (مستوى) الفرد حيث حصلت وفقا لهذه المصفوفة على نقطة واحدة ، وعلى هذا المنوال يمكن تقييم باقى العناصر الواردة بالمصفوفة .

الخطوة الرابعة : حدد المشكلات التي توصلت إليها وسجل لها الأوزان فى ضوء القيم المعيارية التي حددتها في الخطوة الثالثة .

مخاطرة برنامج تدريبي

المشكلات أو معوقات الأداء المصدر / المستوى	المخاطرة التدريبية	الترتيب
* عدم كفاءة القائمين على تخطيط وإدارة المشروعات .	2	1
* عدم سلامة نظم الاتصالات الإدارية الداخلية .	9	4

* عدم فعالية أدوات تقديم وعرض التقارير.	4	2
* عدم توفر وصف وظيفي مناسب	12	5
* الافتقار إلى مهارات التفويض .	6	3

الخطوة الخامسة : تحديد العوامل التى يمكن حدوث تغير بها بما ينعكس على الإطارالذى يتم فيه العملية التدريبية وتؤثر مباشرة على البرنامج التدريبى ، وهذه العوامل قابلة لحدوث تغيير بها هى : الأفراد ، الموارد ، الأهداف ، الإطار المؤسسى .

الخطوة السادسة : إعطاء وزن لكل من العناصر الأربعة بحيث يكون مجموع أوزانها (أربع نقاط) ، وبطبيعة الأحوال تختلف الأوزان بإختلاف رؤيتك لإحتمالات التغير فى كل عنصرمن العناصر

الخطوة السابعة : يتم حساب تأثير التغيير في العناصر الأربعة بمقياس يبدأ من (صفر) حيث لا توجد أي مخاطرة إلى (عشر درجات) زيادة كبيرة في احتمالات فشل البرنامج التدريبي ، وبضرب الوزن الذي حددناه لكل عنصر فى درجة كل مشكلة من مقياس المخاطرة نحصل على تأثير التغيير المتوقع فى احتمالات فشل تحقيق العائد من التدريب ، وبالتطبيق علي المثال السابق وبافتراض أننا حددنا الأوزان الترجيحية للعناصر الأربعة على النحو التالي : -

الأفــــــــراد	٠,٥٠
المــــــــوارد	٢,٠٠
الأهــــــداف	١,٠٠

٠,٥٠ الإطار الكلى (البيئة)

٤,٠٠

الخطوة الثامنة : اجمع حاصل تأثير العناصر الأربعة المحيطة بالتدريب وذلك بالنسبة لكل مشكلة ، النتيجة أو حاصل الجمع الذي تتوصل إليه منسوبا إلى ٤٠ نقطة وهى (٤ نقاط خاصة بالأوزان الترجيحية للعناصر × ١٠ نقاط خاصة بمقياس التغير الممكن حدوثه).

وفى ضوء هذا يمكننا التوصل إلى الجدول التالي لنفس المشكلات السابق تحديدها بعد إعادة ترتيبها وفق الترتيب المبين في الجدول السابق .

تقييم أثر التغيير في العناصر المحيطة بالتدريب

على احتمالات نجاح أو فشل الجهود التدريبية

المشكلات أو معوقات تحسين الأداء بعد ترتيبها	العناصر المحيطة بالتدريب				
	الأفراد (٠,٥)	الموارد (٢)	الأهداف (١)	الإطار الكلي (٠,٥)	المجموع
* عدم كفاءة القائمين على تخطيط وإدارة المشروعات .	٥ × ٠,٥ = ٢,٥	٥ × ٢ = ١٠	٣ × ١ = ٣	٢ × ٠,٥ = ١	١٦,٥
* عدم سلامة نظم الاتصالات الإدارية الداخليـة .	٨ × ٠,٥ = ٤	١٠ × ٢ = ٢٠	٥ × ١ = ٥	١٠ × ٠,٥ = ٥	٣٤,٠
* عدم فعالية أدوات تقديم وعرض التقارير.	٨ × ٠,٥ = ٤	٣ × ٢ = ٦	١٠ × ١ = ٦	١٠ × ٠,٥ = ٥	٢٥,٠
* عدم توفر وصف وظيفي مناسب	٨ × ٠,٥ = ٤	٧,٥ × ٢ = ١٥	٤ × ١ = ٤	١٠ × ٠,٥ = ٥	٢٨,٠
* الإفتقار إلى مهارات التفويض .	١٠ × ٠,٥ = ٥	٥ × ٢ = ١٠	١٠ × ١ = ١٠	١٠ × ٠,٥ = ٥	٣٠,٠

الخطوة التاسعة : حدد الوقت (الأخير) أبعد تاريخ يمكن عنده وضع نتائج التدريب موضع التنفيذ .

الخطوة العاشرة : حدد الوقت (العاجل) أقرب تاريخ ينتهي فيه أول نشاط تدريبي .

الخطوة الحادية عشر : إحسب الفارق الزمني بين (الوقتين) .

وبتطبيق هذه الخطوات الثلاث على المثال السابق نتوصل إلي الجدول التالى :

حجم الفجوة الزمنية لردود التدريب

المشكلات أو معوقات الأداء	أبعد تاريخ لظهور الحاجة للتدريب	أقرب تاريخ لظهور نتائج التدريب	الفجوة الزمنية بالشهور
١ -عدم كفاءة القائمين على تخطيط المشروعات.	١٩٨٧/١	١٩٨٧/٦	٥
٢ -عدم فعالية أدوات التقديم والعرض .	١٩٨٧/١٠	١٩٨٦/١٢	٢
٣ -افتقار مهارات التفويض لدي المديرين .	١٩٨٧/٥	١٩٨٨/٦	١٣
٤ -عدم وضوح الاتصالات الإدارية.	١٩٨٧/٥	١٩٨٨/٨	١٥
٥ -عدم توفر وصف وظيفي.	١٩٨٧/٣	١٩٨٨/٩	١٨

الخطوة الثانية عشر : إحسب حاصل جمع الدرجة الخاصة بكل مشكلة أو مجال وذلك كما وردت فى الخطوات : الرابعة ، الثامنة ، الحادية عشر، وذلك للتوصل إلى مدى أمكانية إستخدام التدريب كطريقة للعلاج والذى هومحصله ثلاثة عناصر رئيسية هى :

١- مخاطرة نجاح أو فشل البرنامج التدريبى (جدول الخطوة الرابعــة) .

٢- التغيير فى العناصر المحيطة بالتدريب (جدول الخطوة الثامنة) .

٣- حجم الفجوة الزمنية (جدول الخطوة الحادية عشر) .

وبالتطبيق على المثال السابق نتوصل إلى الجدول التالى :

تقييم إجمالى لمدى فعالية العلاج بالتدريب

المشكلات أو معوقات الأداء	مخاطرة نجاح أو فشل البرنامج (أ)	التغير في العناصر المحيطة(ب)	حجم الفجوة الزمنية (ج)	حاصل جمع أ ، ب ، ج فعالية العلاج
١ -عدم كفاءة القائمين على تخطيط المشروعات.	٢	١٦,٥	٦	٢٤,٥
٢ -عدم فعالية أدوات التقديم والعرض .	٤	٣٤	٢	٤٠
٣ -الافتقار لمهارات التفويض لدي المديرين .	٦	٢٥	١٣	٤٤
٤ -عدم وضوح الاتصالات الإدارية.	٩	٢٨	١٥	٥٢
٥ -عدم توفر وصف وظيفي.	١٨	٣٠	١٢	٦٠

وبطبيعة الحال كلما إنخفضت الدرجة كلما زادت إمكانية تحقيق عائد أو مردود إيجابى للعملية التدريبية . وكلما زادت الدرجة كلما كان معنى ذلك ظهور مخاوف ومخاطر من وراء عقد برنامج تدريبى لعلاج المشكلة محل الدراسة أو بمعنى آخر عدم فعالية التدريب كأداة للعلاج . إن المقياس المرجعى المستخدم للتعرف على مدى جدوى التدريب كعلاج أو بمعنى آخر الدليل النمطى Index (وبإفتراض أن أطول فجوة زمنية هى ٤ سنوات = ٤٨ شهرا فى البعثات التدريبية الطويلة) يتروح من (صفر إلى ١٠٠) مقسما إلى المستويات التالية :

١ - ١٢ نقطة إحتمالات كبيرة جداً لنجاح التدريب كعلاج

١٣ -٢٤ نقطة إحتمالات كبيرة لنجاح التدريب كعلاج

٢٥ -٣٥ نقطة إحتمالات متوسطة لنجاح التدريب كعلاج

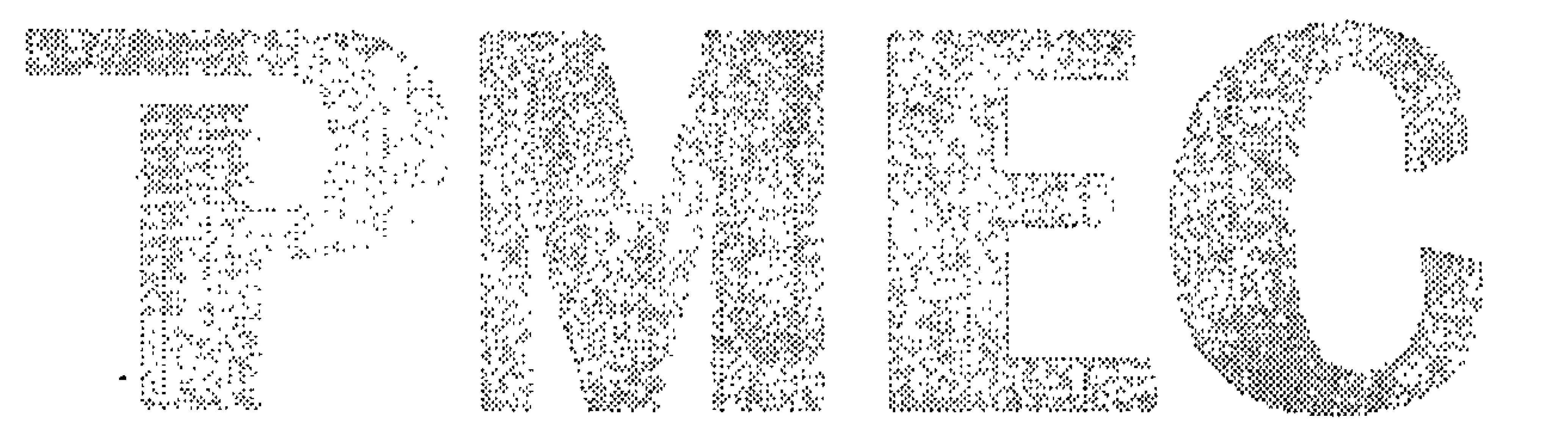
٣٦ - ٤٩ نقطة مخاطرة كبيرة من إستخدام التدريب كعلاج

٥٠ نقطة المشكلة ليس لها حل بالتدريب كعلاج

والآن ....

هل يمكنك تطبيق هذه الخطوات

في جهة عملك ؟



إستقصاء الأنشطة والمهام اللازمة لتخطيط وإدارة البرامج التدريبية

فيما يلى مجموعة من البطاقات التى تحتوى على الأنشطة والمهام المختلفة اللازمة للإعداد لبرنامج تدريبى وتنفيذه .. استعرض البطاقات الواردة وحاول ترتيبها بأولوية حدوث هذه الانشطة . وسجل الترتيب الذى تتوصل اليه علي يسار الرقم المبين بالبطاقة ..

١	- تحديد المسؤول عن وضع إطار وخطة زمنية لتنفيذ متطلبات التخطيط الأولى . - إرسال خطابات الترشيح للمشاركين . - إرسال خطابات الدعوة لخبراء التدريب من خارج المنشأة . - إعداد الترتيبات الأولية اللازمة لقاعة التدريب. - الإعداد لعقد لقاء مع مسئولي التدريب بالمنشأة والخبراء من الخارج .
٢	- التأكد من إستلام كافة المواد التدريبية من الخبراء . - إرسال خطابات تأكيد وتذكير للمرشحين والخبراء والجهات المعنية . - متابعة تنفيذ المتطلبات اللازمة لقاعة التدريب . - التأكد من صلاحية وتوفر الأجهزة والأفلام اللازمة للتدريب . - إعداد الملفات والأوراق العلمية الخاصة بالندوة .

٣	- عقد اجتماع مع مساعديك لإلقاء التعليمات النهائية وتوجيه الشكر لهم . - الاختبار السريع للعلامات والمؤشرات والملصقات . - الاختبار النهائي لترتيب المقاعد والإضاءة والتهوية. - الاختبار النهائي لسلامة الأجهزة الكهربائية. - الاختبار النهائي لسلامة التيار الكهربائي.
٤	- التنبيه بتوفير استمارات تقييم البرنامج. - التأكد من سلامة البيانات / البطاقات / السجلات . - اتصالات هاتفية لتذكير الشخصيات العامة بحفل ختام الندوة . - الاتصال بالأجهزة الإعلامية الداخلية والخارجية لتغطية حفل الختام . - التأكد من توفر العدد الكافي من استمارات التقييم.
٥	- تأكيد الاتفاق النهائي على قاعة التدريب . - توجيه الدعوة لبعض الشخصيات العامة لحضور حفل الافتتاح . - تقرير مدى الحاجة إلى الأفلام والشرائح التدريبية والمساعدات اللازمة للندوة . - التحديد النهائي لموعد انعقاد الندوة . - تحديد الصورة النهائية للمواد التدريبية وأعدادها .

٦	- التأكد من توفر إمكانيات النقل/ المواصلات / الإقامة . - التأكد من القائمة النهائية للمشاركين وإرسالها مع المنهاج الرئيسي للندوة إلى المرشحين . - إعداد ميزانية تقديرية للندوة لإرسالها للجهات المسئولة . - التأكد من توفر استمارات تسجيل المشاركين بالندوة . - التأكد من توفر بطاقات التعارف بالأعداد المطلوبة.
٧	- اختبار سلامة التيار الكهربائي والتوصيلات الكهربائية . - التأكد من توفر الأدوات المكتبية اللازمة للمشاركين . - التأكد من توفر كافة المستلزمات المكتبية اللازمة لأعمال السكرتارية. - التأكد من توفر تسهيلات النقل وفقا للمواعيد المطلوبة - التأكد من توفر تسهيلات الإقامة للمشاركين والخبراء.
٨	- اختبار موضوع الندوة أو النشاط التدريبي . - تحديد الهدف من عقد الندوة . - تحديد الموضوعات التي سيتم تناولها بكل جلسة تدريبية. - تحديد مستوى ونوع المشاركين بالندوة. - تحديد معايير اختبار المشاركين بالندوة .

٩	- إعداد اللوحات الإرشادية والإعلامية اللازمة . - تحديد الأدوات الكتابية والأجهزة السمعية والبصرية اللازمة . - توجيه منهاج الندوة إلى المشاركين وخبراء التدريب . - الاتصال بأجهزة الصحافة والإعلام الداخلية والخارجية لتغطية النشاط التدريبي. - التعرف على إمكانيات قاعة التدريب المتفق عليها.
١٠	- التأكد من سلامة الشهادات الخاصة بالمشاركين. - التأكد من قرب انتهاء إعداد الميزانية الفعلية للندوة . - التنبيه بإعداد خطابات الشكر للخبراء والشخصيات العامة . - التأكد من إجراءات إعادة الأجهزة والمساعدات التدريبية إلى الجهات المسؤولة عنها . - التفكير في النشاط التدريبي المقبل .
١١	- تلقى تأكيدات الترشيح النهائي للمشاركين . - تلقى موافقة خبراء التدريب على المشاركة فى البرنامج - توجيه منهاج البرنامج إلى المشاركين الذين تأكد حضورهم . - إعداد قائمة بأسماء وبيانات المشاركين في الندوة . - مطالبة خبراء التدريب بتقديم المادة العلمية مع توضيح المساعدات التدريبية التي يحتاجون إليها .

١٢	- التأكد من وجود سلفة نقدية للصرف على النشريات . - وضع التصور النهائي للجلسة الافتتاحية للندوة . - إعداد الترتيبات الأولية للجلسة الختامية للندوة - إعداد الترتيبات الخاصة باستقبال الشخصيات العامة . - التأكد من انتهاء الترتيبات الخاصة بالتصوير السينمائي/ الفوتوغرافي/ الفيديو.
١٣	- التأكد من توفر الإسعافات الأولية . - التأكد من وضع العلامات والإرشادات الخاصة بتنفيذ الندوة وكذلك الملصقات الإعلامية. - الاختبار النهائي لترتيب المقاعد بصورة مناسبة . - الاختبار النهائي لمستلزمات التدريب . - الاختبار النهائي لصلاحية الأفلام التدريبية المطلوبة
١٤	- التحديد المبدئي لأعضاء هيئة التدريب والأخصائيين . - التحديد المبدئي للتكاليف التقديرية لتنفيذ الندوة . - تحديد عدد المشاركين في الندوة . - تحديد المسئول الإداري والفني للندوة. - إعداد خطابات الترشيح والدعوة للمشاركين الذين تم اختيارهم .

١٥	- التعرف على ظروف التهوية/الخدمات الإدارية. - التعرف على ترتيبات النقل والمواصلات اللازمة للمشاركين . - دراسة ظروف إقامة المشاركين والخبراء (بالبرامج المقيمة) . - ترتيب عملية التصوير الفوتوغرافي أو الفيديو لتشجيع النشاط . - ترتيب الزيارات الميدانية المقرر تغطيتها أثناء الندوة وتوجيه خطابات للجهات المعنية .
١٦	- التنبيه بإدخال التعديلات النهائية على قائمة الأسماء تمهيداً لتوزيعها على المشاركين. - التأكد من توزيع المنهاج الرئيسي للندوة على المشاركين - التعرف على الانطباعات الأولية للمشاركين عن الندوة . - التأكد من تسجيل القضايا والنقاط الهامة بالندوة . - التنبيه بإعداد شهادات التخرج .
١٧	- اختبار توفر إمكانيات تناول الشاي وفترات الراحة. - اختبار إمكانيات النظافة والعناية المستمرة. - اختبار توفر مكان مناسب لأعمال السكرتارية بالندوة . - اختبار قائمة أسماء المشاركين وبياناتهم. - التأكد من توفر الإسعافات الأولية اللازمة .

١٨	- إعداد خطابات الترشيح والدعوة للمشاركين الذين تم اختيارهم . - إعداد خطابات التكليف لخبراء التدريب بالندوة . - تحديد المسؤول عن تنفيذ المخطط المبدئي للندوة . - تحديد المسؤولين عن تفاصيل مرحلة التخطيط المبدئي . - وضع إطار وخطة زمنية لتنفيذ مرحلة التخطيط المبدئي.
١٩	- المراجعة السريعة للافتات أسماء المشاركين وتوزيعها عليهم . - المراجعة النهائية لسلامة إجراءات التسجيل. - المراجعة النهائية لإجراءات الترحيب بالمشاركين والخبراء والشخصيات العامة . - الاختبار السريع لتوفر الملفات والمواد التدريبية اللازمة . - توفير المرطبات والوجبات الخفيفة فى فترات الراحة .
٢٠	- التأكد من النظافة العامة للقاعة وأماكن فترات الراحة . - التأكد من سلامة تسجيل أسماء المشاركين وبياناتهم . - التأكد من استيفاء كافة بطاقات واستمارات المشاركين . - التأكد من حصول كل مشارك على الملف ومواد الندوة . - عقد جلسة مع الخبراء والشخصيات العامة لتبادل إرجاع الأثر .

الأدوار الرئيسية الحاكمة في التدريب والتنمية

فيما يلي خمسة عشر دوراً أساسياً تمثل الوظائف الرئيسية في التدريب والتنمية ، وجدير بالذكر أن هذه الأدوار لا تمثل وظائف إذ تتكون الوظائف الفردية عادة من العديد من هذه الأدوار .

١ ـ دور المقيّم :

وهو دور تحديد وتقرير مدى تأثير أو خدمة أو منتج .

٢ ـ دور ميسّر أعمال المجموعة :

وهو دور إدارة مناقشات المجموعة وذلك حتى يتعلم أفراد المجموعة ويشعروا بإيجابية الخبرة المكتسبة .

٣ ـ دور مستشار التنمية الفردية :

وهو دور مساعدة الفرد على تقدير عناصر كفاءته الشخصية وقيمه وأهدافه فضلاً عن مساعدته في تحديد وتخطيط التصرفات المتعلقة بتنمية المسار الوظيفي .

٤ ـ دور كاتب التعليمات :

وهو دور إعداد المواد التعليمية والتدريبية .

٥ ـ دور المُعلّم :

وهو دور عرض وتقديم المعلومات وتوجيه الخبرات والتجارب التعليمية حتى يتعلم الأفراد .

٦ ـ دور مدير التدريب والتنمية :

وهو دور تخطيط وتنظيم وتوظيف ورقابة عمليات التدريب أو مشروعات التدريب والتنمية ، وكذا ربط عمليات التدريب بمختلف وحدات التنظيم .

٧ ـ دور المسّـوق :

وهو دور بيع وجهات النظر التدريبية والتنموية والبرامج والخدمات التعليمية للجمهور المستهدف خارج نطاق وحدة عمل الفرد.

٨ ـ دور متخصص الوسائل :

وهو دور إنتاج البرامج وأدلة العمل الخاصة بالإستخدام والإستفادة من الأجهزة السمعية والبصرية وأجهزة الكمبيوتر وغيرها من الأشكال والأساليب التكنولوجية الحديثة المستخدمة في التدريب والتنمية .

٩ ـ دور محلل الحاجات :

وهو دور تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمعياري وتحديد أسباب هذه الفجوات .

١٠ـ دور مدير البرنامج :

وهو دور التأكد من تواجد كافة مكونات العملية التعليمية سواء المشاركين أو الأفراد أو التسهيلات والتجهيزات والمواد وغير ذلك فضلاً عن ضمان سير البرنامج بسهولة ويُسر.

١١ـ دور مُصمّم البرنامج :

وهو دور إعداد الأهداف والغايات وتحديد المحتوي وإختيار وترتيب أنشطة برنامج محدد .

١٢ ـ دور المخطط الإستراتيجي :

وهو دور وضع الخطط طويلة الأجل لكل ما يتعلق بالتدريب والتنمية من هيكل وتنظيم وتوجيه وسياسات وبرامج وخدمات وممارسات وذلك بغرض إنجاز رسالة التدريب والتنمية بنجاح .

١٣ ـ دور مُحلّل المهمة :

وهو دور تحديد الأنشطة والمهام الرئيسية والفرعية والموارد البشرية وغير ذلك من المتطلبات الضرورية لتحقيق النتائج المحددة لوظيفة محددة أو للتنظيم ككل .

١٤ ـ دور المُنظر :

وهو دور وضع وإختبار نظريات التعلم والتدريب والتنمية .

١٥ ـ دور مساعد التنفيذ :

وهو دور مساعدة الأفراد على تطبيق ما تعلموه وإكتسبوه فعلاً من خبرة .

المخرجات الأساسية في التدريب والتنمية

فيما يلي المخرجات الأساسية في مجال التدريب والتنمية علماً بأن بعض هذه المخرجات يتم إنتاجها لكي تستخدمها وتستفيد بها وظائف التدريب والتنمية داخلياً في حين يمثل البعض الآخر منتجات نهائية تتجه مباشرة نحو المستفيد النهائي (المتعاملين أو المنظمات العملية) .

١ ـ المقيّم :

١ - وسائل لتقرير التغيير الفردي من حيث المعرفة والمهارة والإتجاه والسلوك والنتائج .
٢ - وسائل لتقدير جودة البرنامج والتعليمات .
٣ - تقارير (مكتوبة أو شفهية) بتأثير البرنامج علي الأفراد .
٤ - تقارير (مكتوبة أو شفهية) بتأثير البرنامج علي المنظمة .
٥ - وسائل مكتوبة لجمع وتفسير البيانات .
٦ - تقييم وتقرير صلاحية التصميمات والخطط (مكتوبة أو شفهية) .

٢ ـ مُيسّر أعمال المجموعة :

٧ - مناقشات المجموعات التي يتم فيها تقدير الحاجات بشكل بنّاء .
٨ - قرارات المجموعة التي تشعر الأفراد جميعاً بالتزامهم بالعمل الجاد .
٩ - فرق عمل مترابطة ومتعاونة .
١٠ - وعي أكثر عمقاً وقوة بعملية المجموعة وبالذات وكذا بالآخرين .

٣ ـ مستشار التنمية الفردية :

١١ - خطط تنمية المسار المهني الفردي .
١٢ - خبرات أكثر قوة لدي الفرد تساعده في تحديد وتنفيذ حاجات وأهداف إدارته .

١٣ - مرجع في الإستشارات المهنية .

١٤ - معرفة متزايدة من الفرد للمصدر الذي يمكنه من إستيفاء الدعم التنموي .

١٥ - أدوات وموارد لازمة لتنمية المسار المهني .

١٦ - أدوات لازمة للمديرين لتسهيل تنمية المسارات المهنية للعاملين.

١٧ - الفرد الذي يبادر بإرجاع الأثر ويضبط ويدير خطط المسار المهني.

٤ ـ كاتب التعليمات :

١٨ - الممارسات وكتب وأوراق العمل .

١٩ - إرشادات التعلم .

٢٠ - النصوص المكتوبة (للعرض سينمائياً أو بالفيديو أو بأي شكل مرئي)

٢١ - الكتيبات والمساعدات التعليمية .

٢٢ - برامج الكمبيوتر .

٢٣ - أشكال ومختبرات التقييم .

٢٤ - الأدوار والمباريات .

٢٥ - الحالات الدراسية .

٥ ـ المُعلّم :

٢٦ - الفيديو والأفلام والكمبيوتر وغيرها من المواد السمعية والبصرية المساعدة .

٢٧ - توجيهات دراسة الحالات أو لعب الأدوار والمباريات وغير ذلك .

٢٨ - محاضرات وتقديم وعرض .

٢٩ - عقد إختبارات وإرجاع الأثر .

٣٠ - توجيه إحتياجات الدارسين .

٣١ - شخص يتمتع بذخيرة متجددة من المعرفة والمهارات والإتجاهات والسلوك .

٦ ـ مدير التدريب والتنمية :

٣٢ – الأهداف التشغيلية لمشروع أو إدارة التدريب والتنمية .

٣٣ – موازنات للتنمية والتدريب موضوعة ومراقبة جيداً .

٣٤ – مناخ عمل إيجابي في وظيفة التدريب والتنمية أو مجموعة المشروع .

٣٥ – الجهاز الإداري العامل بالإدارة أو المشروع .

٣٦ – معايير وسياسات وإجراءات التدريب والتنمية .

٣٧ – موردون ومستشارون خارجيون مختارون بعناية .

٣٨ – حلول لمشاكل الإدارة أو المشروع .

٣٩ – تصرفات وأعمال في مجال التدريب والتنمية تنسق مع أعمال المنظمة .

٤٠ – معلومات متبادلة ملائمة مع العملاء أو الإدارات (داخلياً أو خارجياً) .

٤١ – تقييم الجهاز الإداري .

٤٢ – وضع وتنمية الجهاز الإداري .

٧ ـ المسّوق :

٤٣ – مواد ترويجية لبرامج التدريب والتنمية .

٤٤ – عروض بيعية .

٤٥ – مراجعات برامج .

٤٦ – مقالات وأخبار صحفية .

٤٧ – عقود مع عملاء التدريب والتنمية بعد التفاوض معهم (داخلياً أو خارجياً) .

٤٨ – خطة تسويقية (موضوعة ومنفذة) .

٤٩ – برامج وخدمات تنمية وتدريب واضحة تماماً للأسواق المستهدفة.

٨ ـ متخصص الوسائل :

٥٠ – برامج كمبيوتر خاصة بالتدريب والتنمية .

٥١ – قوائم (مكتوبة أو شفهية) بالأجهزة التي يوصي بإستخدامها.

٥٢ - رسوم بيانية .

٥٣ - مواد معدة لإستخدام الفيديو .

٥٤ - شرائط سمعية .

٥٥ - معدات الكمبيوتر مرتبة طبقاً لأسلوب العمل الفعلي .

٥٦ - معدات سمعية بصرية مرتبة طبقاً للتشغيل الفعلي .

٥٧ - مستفيدون مزودون بنصائح عملية لإستخدام الوسائل .

٥٨ - خطط إنتاج .

٥٩ - مواصفات وتوصيات خاصة بمشتريات برامج التدريب .

٦٠ - مواصفات وتوصيات خاصة بمشتريات تجهيزات ومعدات التدريب .

٩ ـ مُحلل الحاجات :

٦١ - تقارير محدد بها مشاكل ومعوقات الأداء (مكتوبة أو شفهية).

٦٢ - تقارير محدد بها مشاكل ومعوقات متعلقة بالمعرفة والخبرة والإتجاهات (مكتوبة أو شفهية) .

٦٣ - أدوات لتقدير ومعرفة مهارة وإتجاهات ومستوي أداء الأفراد والتنظيم .

٦٤ - إستراتيجيات تحليل الحاجات .

٦٥ - أسباب المعوقات التي يكشف عنها .

١٠ـ مدير البرنامج :

٦٦ - أجهزة ومعدات مختارة ومجدولة .

٦٧ - ضمان حضور المشاركين وتسجيل الحضور .

٦٨ - تدبير الفندق والجهاز الإداري المسؤولة عن قاعة المؤتمر .

٦٩ - جدولة هيئة التدريب والجهاز الإداري .

٧٠ - توزيع المادة التعليمية (سواء في موقع التدريب أو قبل التدريب أو بعده) .

٧١ - خطط طوارئ في حالة حدوث ما لم يكن في الحسبان .

٧٢ - بيئة مادية صالحة ومواتية .

٧٣ - متابعة إنجاز البرنامج .

١١ـ مُصمم البرنامج :

٧٤ - قوائم بغايات وأهداف التعلم .

٧٥ - خطط وتصميمات مكتوبة للبرنامج .

٧٦ - مواصفات وأولويات محتوي التدريب وأنشطته ومواده وطرقه .

٧٧ - خطط متابعة لمحتوي التدريب وأنشطته ومواده وطرقه .

٧٨ - خطط بتعليمات محددة في حالة الطوارئ وإستراتيجيات التنفيذ .

١٢ ـ المخطط الإستراتيجي :

٧٩ - خطط تنمية وتدريب طويلة الأجل داخلة ضمن إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات العملية .

٨٠ - تحديد (مكتوب أو شفهي) طويل الأجل بكل ما يتعلق بالتدريب والتنمية من نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات .

٨١ - توصيف وظيفة التدريب والتنمية ومخرجاتها في المستقبل .

٨٢ - تحديد القوي والإتجاهات المؤثرة علي التدريب والتنمية (فنية - إجتماعية - إقتصادية - ...... إلخ.) .

٨٣ - إرشادات وخطط تنفيذ الأهداف طويلة الأجل .

٨٤ - توجيهات بديلة للتدريب والتنمية .

٨٥ - تحليلات تكلفة / عائد / لتأثير التدريب والتنمية علي المنظمة .

١٣ ـ مُحلّل المهمة :

٨٦ – قوائم بالمهام الأساسية وقوائم بمخرجات الوحدة أو الوظيفة .

٨٧ – قوائم بمتطلبات الوحدة أو الوظيفة من حيث المعرفة أو المهارة أو الإتجاه .

٨٨ – توصيف مستوي الأداء المطلوب في الوحدة أو الوظيفة .

٨٩ – المعاني التي يوصي بها تصميم الوظيفة والإثراء الوظيفي وتكبير الوظيفة .

٩٠ – المهام الرئيسية والفرعية وتصنيفات الوظائف .

٩١ – الظروف المطلوبة لأداء الوظائف أو المهام .

١٤ ـ المُنظّر:

٩٢ – مفاهيم ونظريات جديرة للتعلم والتغيير السلوكي .

٩٣ – المواد المتعلقة بموضوعات ونظريات التدريب والتنمية للعرض في المجالات العلمية المتخصصة أو للنشر التجاري .

٩٤ – تصميم تقارير البحوث .

٩٥ – نماذج التدريب وتطبيقات النظرية .

٩٦ – نظريات التعلم أو التدريب الحالية والمفاهيم الحالية بعد تقييمها .

١٥ ـ مساعد الإنتقال والتنفيذ :

٩٧ – خطط العمل الفردية للتطبيق الفعلي في مكان العمل .

٩٨ – خطط (مكتوبة أو شفهية) لدعم إنتقال التعلم في بيئة التطبيق الفعلية وما يحيط بها .

٩٩ – مساعدات خاصة بالوظيفة لدعم الأداء والتعلم .

١٠٠ – تكييف بيئة العمل الفعلية وذلك لأغراض التعلم .

تقييم العروض والجهات التدريبية

عناصر العرض التدريبي

عندما تتلقى عرضاً تدريبياً من إحدى الجهات المتخصصة عليك بمراعاة مدى توفر العناصر التالية :

١ - سابقة أعمال الجهة في مجال التدريب عامة وفي مجال البرنامج خاصة.

٢ - مدي كفاءة المدرب / أو المدربين المرشحين من قبل الجهة لتنفيذ النشاط التدريبي.

٣ - الخبرة السابقة "إذا توفرت" في التعامل مع هذه الجهة من حيث مصداقية الإلتزام بمتطلبات فعالية النشاط التدريبي .

٤ - الحصول من الجهة علي جدول تنفيذ البرنامج مُعد بالطريقة المبينة بالنموذج (أ) .

٥ - الحصول من الجهة علي بيان السير الذاتية للخبراء علي أن يتم إعدادها من خلال نموذج سابق الإعداد من طرفكم يتم إستيفاؤه من قبل الجهة (نموذج ب) .

٦ - طلب تفاصيل التكلفة المهنية مصنفة حسب عناصرها الرئيسية :

- الأتعاب المهنية
- إقامة الخبراء والتأشيرات
- تصميم المادة العلمية
- الإنتقالات
- الملفات التدريبية
- فائض الأعمال

٧ - تزويد الجهة بالأدلة الرئيسية عن نشاط عمل المنشأة أو بالتقرير السنوي وأية مطبوعات عامة تفيد القائمين بالتدريب في تقييم المادة التدريبية أو إستخدام المصطلحات الخاصة بالمنشأة .

٨ - مناقشة أحقية إستخدام المواد التدريبية فيما بعد والحصول علي موافقة القيام بتنفيذها وأخذ تكلفة ذلك في الحسبان .

٩ - طلب تقرير تفصيلي من الجهة المنفذة عن المشاركين وإيجابيات وسلبيات النشاط . مرفقاً بها تقارير تقييم المشاركين بالنشاط .

١٠- المساعدة الجادة للجهة المنفذة في تحديد "الأهداف التدريبية للبرنامج".

وأحذر ما يلي :

١ - التركيز علي تخفيض التكاليف كهدف أساسي لتنفيذ النشاط دون الأخذ في الإعتبار تأثير ذلك علي جودة العمل التدريبي .

٢ - أن يأتي تصميم البرنامج وتنفيذه (عاماً) لا يأخذ في الإعتبار الظروف المحلية والتنظيمية .

٣ - أن يتزايد عدد المشاركين بالبرنامج إلي الحد الذي يقلل من الإستفادة اللازمة (العدد الأمثل ١٢-١٥) الحد الأقصي (٢٠-٢٥) .

٤ - الموافقة علي إستبدال الخبير أو الخبراء الذين تم الإتفاق عليهم في اللحظة الأخيرة لسبب أو لآخر دون التأكد من عدم تأثير ذلك علي فعالية أداء البرنامج .

٥ - عدم إستعراض المادة التدريبية مسبقاً قبل تقديمها للمشاركين فقط، تتبين وجود بعض المواد التدريبية "مثيرة للمشاكل" أو بعيدة عن أرض الواقع .

٦ - الإحجام عن الاتصال بالمدربين من فترة لأخري لمتابعة مدي تقدم البرنامج وكوسيط مهني بين المدربين والمتدربين .

٧ - الإفراط في التدخل في عمل المدربين أو إشعارهم بأنهم تحت المراقبة، حيث أن هذا الإحساس يفقدهم الحماس المهني لأداء البرنامج .

٨ - عدم الرد علي العروض التدريبية التي ترد إليك سواء بالإيجاب أو النفي ، حيث أن تكرار عدم الإستجابة من جانبك يفقد حماس هذه الجهات عندما تعاود مخاطبتها في المستقبل .

٩ - عدم توفير البيئة المناسبة اللازمة لزيادة فعالية التدريب ومن أمثلة ذلك :

- عدم تجانس المشاركين .
- قلة عدد المشاركين أو بزيادتهم عن المستوي المناسب .
- عدم كفاءة الأجهزة والمعدات .
- عدم توفر خدمات الراحة .
- الإدارة العسكرية للنشاط .
- عدم تقدير جهد الجهة المقدمة (إن كانت تستحق ذلك) .

١٠- التعامل مع الجهات مقدمة الخدمة بإعتبارهم (إجراء) .

كيف تُقيّمْ جهة متخصصة في التدريب ؟

١ - سابقة الخبرة في مجال التخصص .

٢ - تنوع الخبراء وعمق التخصص والخبرة بالتدريب .

٣ - تنوع الجهات المستفيدة من خدماتها .

٤ - المخرجات التدريبية .

٥ - الأنشطة التدريبية الرئيسية التي قدمتها .

٦ - تخصص وخبرة القائمين عليها .

٧ - سرعة الإستجابة والتلبية للمعلومات التي تطلبها عنها .

٨ - الإمكانيات والموارد البشرية والمادية بها .

٩ - التحديد والإبتكاري والجودة في الأداء .

١٠- تقييم المشاركين بعض أنشطتها (إن أمكن) .

١١- مدي إسهامها في عملية التنمية الإدارية .

١٢- مدي توفر نوافذ وقنوات مستمرة مع المؤسسات المتخصصة (البُعد الدولي للتطوير).

وفيما يلي نماذج عملية لطلب معلومات لتقييم جهات تدريبية ..

نموذج (أ)

اليوم الأول

	المحاضرة الأولى ٩,٠٠ : ١٠,٣٠	المحاضرة الثانية ١١,٠٠ : ١٢,٣٠	المحاضرة الثالثة ١,٠٠ : ٢,٣٠
بنهاية اليوم يتمكن المتدرب من			
الأساليب التدريبية			
الأهداف التدريبية			
خبير التدريب			
موضوع التدريب			

نموذج (ب)

سير الحياة الذاتية

بيانات شخصية:

الأسم: تاريخ الميلاد:

الوظيفة الحالية: المؤهل العلمي:

م	الجهات	البرامج التي اشتركت في تنفيذها
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

الخبرة في مجال الصناعة (المنشأة) وبيئة العمل:

الخبرة في تنفيذ البرنامج محل التقديم

م	الجهة	تاريخ التنفيذ
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

المواد التدريبية والعلمية:

نموذج (جـ)

صادر رقم :

التـــاريخ : ٣/١٠/ ١٩٩٨م

سعادة الدكتور/ عبد الرحمن توفيق

مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

٣٢ شارع عامر – ميدان المساحة – الدقي – جيزه

ص.ب : ٢٣٨ الأورمان رمز بريدي ١٢٣١١

تحية طيبة وبعد ..

أطلعنا علي خطط البرامج التدريبية التي يزمع مركز الخبرات المهنية (بميك) والتي سيتم غقدها خلال عام ١٩٩٩م .. ولحاجتنا إلي الإطلاع علي معلومات إضافية عن تلك البرامج ، فإننا نأمل منكم إفادتنا بالتالي بغية رصد ما يمكن رصده من برامج عند إعداد ميزانية التدريب لعام ١٩٩٩م .

(١) نبذة عن كل برنامج .

(٢) أسماء المحاضرين وجنسياتهم ومستوياتهم العلمية والعملية .

(٣) أسماء المشاركين في برامجكم في السابق .

(٤) أسماء الشركات التي شاركت في برامجكم من العالم العربي ودول مجلس التعاون الخليجي .

(٥) رسوم الاشتراك لكل برنامج ، ومقر انعقاده .

ونظراً لأهمية تلك المعلومات ، فإننا نقدر سرعة تجاوبكم معنا في موعد أقصاه نهاية شهر سبتمبر من العام الحالي .

وتقبلوا بقبول وافر الاحترام ،،

مدير عام التدريب

نموذج (د)

بيان معلومات عن مؤسسات التدريب

اسم المؤسسة:

تاريخ تراخيص المؤسسة: / / ٢٠ جنسية المؤسسة:

عنوان المقر الرئيسي:

البلد: المنطقة: الشارع: المقر: الدور:

هاتف رقم ( ) ص.ب: رمز بريدي:

فاكس رقم ( ) بريد إليكتروني:

عنوان الفرع في إن وجد

المنطقة الشارع: المقر: الدور:

هاتف رقم ( ) ص.ب: رمز بريدي:

فاكس رقم ( ) بريد إليكتروني:

النشاط: يمكن ملء أكثر من مربع علماً بأن التخصص هو الأصل ويمكن إضافة أي تخصص غير موجود

مجال نشاط المؤسسة:

☐ فني علمي ☐ إداري

في حالة اختيار النشاط الفني، أذكر التخصص:

☐ الطب ☐ الكيمياء ☐ اتصالات ☐ الكهرباء ☐ الزراعة ☐ الأحياء

☐ بيئة ☐ مقاولات الإنشاءات ☐ هندسة بترول ☐ كمبيوتر ☐ نقل ☐ أمن وسلامة

☐ إذاعة وتليفزيون ☐ هندسة ☐ إلكترونيات ☐ استشارات ☐ أخرى

خبرات المستشارين المدربين:

	مستشار	مدرب	
عدد المتفرغين	☐	☐	يرجى إرفاق السير الذاتية لجميع المستشارين والمحاضرين لدى المكتب.
عدد غير المتفرغين	☐	☐	يقصد بالمستشار الشخص الذي يقوم بالاستشارات فقط

رأس المال:

أذكر رأس مال المؤسسة: (   )

الإدارة

في حالة وجود مجلس إدارة، يرجى ذكر أسماؤهم:

م	الاسم	الجنسية		م	الاسم	الجنسية
١				٦		
٢				٧		
٣				٨		
٤				٩		
٥				١٠		

اذكر اسم المدير العام وجنسيته:

اذكر عدد أفرع المؤسسة: داخل القطر ☐ خارج القطر ☐

في حالة اختيار النشاط الإداري، أذكر التخصص:

☐ إدارة حكومية	☐ توصيف وظائف	☐ لغات وترجمة	☐ برمجة وتحليل نظم
☐ تخزين	☐ علاقات عامة	☐ بنوك	☐ تأمين
☐ إدارة طيران	☐ السياحة والفندقة	☐ أخرى	

في المربعات التالية أذكر مجالات نشاطات مؤسستكم مع توزيع النسب المئوية قرين كل منهم

فني علمي	☐	☐	☐	إداري ☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

أذكر عدد الموظفين العاملين في المؤسسة (من غير المدربين والمستشارين) مع بيان تخصصاتهم ☐

مكان عقد البرامج التدريبية:

داخل المؤسسة أو المكتب ☐ خارج المؤسسة أو المكتب ☐

اذكر بشيء من التفصيل حجم الإمكانيات المتوفرة لديكم المخصصة للتدريب:

قاعات التدريب: عددها ☐ مساحتها ☐

مختبرات:

المساعدات التدريبية:

خبرات المؤسسة

عدد البرامج التدريبية التي قامت بها المؤسسة ونسبة المنفذ منها

☐ ☐

عدد الاستشارات التي قدمتها المؤسسة ونسبة المنفذ منها

☐ ☐

عدد المؤسسات العالمية التي يتعامل معها المكتب أو المؤسسة

☐

عدد الذين تم تدريبهم من قبل المؤسسة أو المكتب ☐

المؤسسات التي سبق لمؤسستكم العمل معها:

داخل القطر: ☐

خارج القطر: ☐

ملاحظة:

يرفق بيان تفصيلي بأسماء البرامج والجهات التي استفادت من كل منها.

مدة كل برنامج وبيان هل هذه البرامج عامة أو خاصة لتلك الجهات.

تصميم المناهج التدريبية

أولاً : تقديم.. وتقــييم

ينشغل معظم العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية ، ويقضون غالبية أوقاتهم في تقييم المناهج أو البرامج التدريبية المناسبة، إن التصميم الجيد الواقعي للمنهج التدريبي يعد الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تدريبي . ولعل الفشل في إيجاد التصميم المناسب ، أو التسرع في الإنتهاء منه قد يكون السبب الرئيسي وراء عدم رضاء المسؤولين عن العائد المحقق من وراء النشاط التدريبي .

إن الجهد الذي يجب علي المسؤولين والمهنيين في مجال التدريب بذله في عملية التصميم يُعد في حد ذاته إستثماراً هاماً يحقق عائداً وافراً علي المستويين المادي والمعنوي. وذلك من خلال ما يتضمنه هذا التصميم من تواكب محتويات البرنامج التدريبي للإحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها .

ولعل الملاحظ لتجارب المؤسسات العربية عامة والمصرية خاصة قد يلحظ حجم الإنفاق الذي تخصصه كبري هذه المؤسسات علي عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية . هذا الإنفاق الذي تعجز معظم هذه المؤسسات عن إيضاح العائد من ورائه أو حتي السبب من إنفاقه . ونستعرض فيما يلي بعض الظواهر التي ترجع إلي غياب منهجية التصميم العلمي لمناهج التدريب ، ونوجزها فيما يلي :

١ - لجوء المؤسسات العربية إلي المعاهد التدريبية المتخصصة من القطاعين الحكومي والخاص ، وطلب تقديم خدمة تدريبية في شكل عدد من الندوات أو البرامج والإكتفاء بتحديد المحتويات الرئيسية للندوة ، والتي عادة ما تأخذ شكل مسميات عامة أو عناوين لفصول من أحد الكتب التي لها نفس إسم الندوة . الأمر الذي يترتب عليه تقديم خدمة تدريبية عامة لا تخاطب الإحتياج التدريبي الخاص ، فضلاً عن الهدر المادي والنفسي في الموارد والإمكانيات نظراً لما يسببه هذا النوع من الندوات من الإحساس بعدم جدوي التدريب .

٢ - إن التصميم الجيد للمنهج التدريبي يقتضي بالضرورة معرفة نوعية المشاركين ومستوياتهم المهارية ومسمياتهم الوظيفية ، ودرجة تقارب أو تباعد مستوياتهم الإدارية، وطبيعة الدورات التي سبق لهم حضورها من قبل ، وكذلك عدد المشاركين بالنشاط التدريبي، تلك المعلومات لا غني عنها لتصميم منهج تدريبي مناسب .

إن توفر هذه المعلومات في حد ذاته لا يكفي وإنما العبرة بوصول هذه المعلومات إلى القائمين علي العملية التدريبية نظراً لعلاقتها المباشرة بمحتوي المادة التدريبية ، طبيعة الوسائل التعليمية المستخدمة ، الأساليب التدريبية المطبقة . وقد تغفل بعض المؤسسات عن الإهتمام بهذه العناصر مما ينعكس علي مردود التدريب نظراً لقصور عملية التصميم وعجزها عن تلبية إحتياجات المتدربين .

٣ - لجوء بعض المؤسسات إلي إنشاء مراكز تدريبية متخصصة ، إما من قبيل التقليد، أو بدعوي الترشيد ، أو كليهما . إن إنشاء هذه المراكز يتطلب شغلها بالخبراء الممارسين للعملية التدريبية أو المتهنين لمهنة تنمية الموارد البشرية » وهم بالتأكيد قلة في عالمنا العربي « إن ندرة هذه العناصر قد يدفع المؤسسات إلي اللجوء إلي الخبرات الأجنبية ، كما يلاحظ في كبري المؤسسات العربية كمؤسسات النفط ، المؤسسات المالية ، الطيران ، البنوك ، وعادة ما يلجأ الخبراء الأجانب إلي ما في حوزتهم من مواد تدريبية سبق لهم إستخدامها وتجربتها لعدة مرات في بلادهم ويجدون من الطبيعي إعادة إستخدامها مرة ثانية دون الأخذ في الإعتبار الأبعاد والقيود الثقافية والإجتماعية للبلاد التي يعملون بها . وفي مثل هذه الحالات تتحول المادة التدريبية في أيدي الخبراء إلي هدف بدلاً من كونها وسيلة لتحقيق تنمية معارف ومهارات المشاركين ، وعندئذ يتم تحييز تصميم المنهج التدريبي ليشمل المواد التدريبية والموضوعات التي يفضل (الخبير) طرحها بغض النظر عن إحتياج المتدربين لها .

٤ - قد يبرع المدربون في أو يفضلون تدريب مادة تدريبية معينة يشعرون أثناء قيامهم بتدريبها بإهتمام المتدربين وسعادتهم الأمر الذي يدفعهم إلي تدريبها بكل برنامج تدريبي بغض النظر عن الموضوع أو التصميم المطلوب بدعوي أن هذه المادة

تحدث (فرقعة) في البرنامج ، بمعني أنها تتسبب في نجاحه وذلك لصالح الأمجاد الشخصية للمدرب وعلي حساب المهارات الشخصية للمتدرب .

٥- مقاومة (نجوم التدريب) لوضع أية قيود إضافية تقلل من مجالات تميزه وتفوقه بدعوي أن التصميم الحديدي للمناهج التدريبية يحد من فعالية التدريب . والسبب الحقيقي وراء هذه المقاومة ينبع أساساً من إحساسه بأن هذا التصميم يسلبه قدراً هائلاً من مجالات تميزه . لذا فإن إشتراك هؤلاء المدربين في عملية التصميم قد يحرف عملية التصميم إلي الموضوعات أو المجالات التي يفضلون التدريب عليها .

٦- الصراع الدائم بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة التدريبية (إدارة تدريب ، إدارة تخطيط القوي العاملة ، مركز التدريب) وبين المستفيدين من الخدمة التدريبية . ففي حين يحرص المسؤولين عن التدريب علي تنفيذ خطتهم في مواعيدها ، يصر المستفيدون علي تحقيق أعلي فائدة ممكنة من وراء التدريب وهو ما يتطلب جهداً إضافياً من جانب إدارة التدريب .

٧- عدم إشتراك المتدربين أو إدارات التدريب في عملية التصميم ، وتركها بالكامل للجهة القائمة علي التنفيذ فرداً كان أو مؤسسة .

وبطبيعة الحال ، فإن هذه المظاهر ترجع بالدرجة الأولي إلي عدم وجود الإحساس الكافي بحيوية تصميم المناهج التدريبية وغياب الإدراك الحقيقي لمدي أهميتها وخطورتها كمعيار لفعالية أي جهد تدريبي يرجي له النجاح.

ولقد كان لهذه الظواهر آثار عديدة إنعكست بصورة مباشرة في السنوات الأخيرة علي شكل وطبيعة الأنشطة التدريبية إلي الحد الذي دفع بعض المؤسسات إلي الإحجام عن النشاط التدريبي حيث يردد بعض المسؤولين علناً عدم إيمانه بالتدريب . وأذكر هنا أن رئيس مجلس إدارة إحدي الشركات الصناعية بمصر قد أوقف نهائياً عقب توليه منصبه أية أنشطة تدريبية إحساساً منه بعدم فائدتها . كما أذكر قيام إحدي الشركات العربية الهامة بتدريب ما يزيد عن ألفي موظف خلال عام واحد ، وجاءت نتيجة التدريب سلبية مما دفعها إلي تجميد نشاط التدريب بالكامل بها . وأود هنا أن أشير كذلك إلي الإتجاه السائد الآن في المؤسسات العربية إلي عدم إرسال مرشحيها لحضور ندوات تنمية إدارية تعقدها المؤسسات المتخصصة

والتركيز علي الندوات التي تعقد محلياً بنفس الجهة تأكيداً علي ضرورة مراعاة ظروف وقواعد العمل بالجهة والبُعد عن العموميات التي تركز عليها الجهات المتخصصة في ندواتها . ومن ناحية أخري فلقد ظهر الإتجاه لبعض المؤسسات إلي إستقطاب الكوادر المؤهلة في مجال التدريب وتكليفه بالقيام بالتدريب بالجهة بعد تعيينه خبيراً للتدريب بها حيث أن هذه الصيغة أكثر ملائمة لها مادياً وعملياً . إن المتابع للإعلانات عن الوظائف من مؤسسات عربية كبري يشهد مسمي وظيفي حديث لم يكن له وجود من خمس سنوات مضت ، وهي وظيفة » خبير تدريب أو خبير تدريب مصرفي، أو خبير تنمية إدارية ، أو مصمم برامج تدريبية « . إن هذه المسميات كانت بعيدة عن إهتمام الإدارة العربية لفترة طويلة . وأصبحت الآن تشغل بال متخذي القرارات بكبري المؤسسات العربية .

ويمكن إيجاز مبررات ظهور هذه الإتجاهات فيما يلي :

١ - الحاجة إلي ترشيد الإنفاق في مجال التدريب .

٢ - ظهور الأساليب العلمية وإستخدام الحاسب الآلي في تحديد الإحتياجات التدريبية .

٣ - ظهور المراكز التدريبية المتخصصة .

٤ - عدم جدوي التدريب العام أو ما يمكن أن يطلق عليه التدريب المُعلَّب .

٥ - تزايد النزاعات الوطنية بالدول العربية (التكويت ، السعودة ، الظبينة، التلييب،....... إلخ.) والحاجة إلي تدريب فعّال للمواطنين يسرع بإحلالهم محل العمالة الوافدة .

٦ - تحول بعض المؤسسات العاملة في مجال التدريب إلي الكسب التجاري وتقادم المواد التدريبية التي تقدمها وتقادم خبرات خبرائها.

٧ - إنسحاب المعاهد التدريبية الرائدة من قيامها بدورها الرئيسي في عملية التدريب والإنشغال بأدوار أخري وتفريغ هذه المعاهد من الخبرات الخاصة بها لإنشغالهم »بالتدريب الفردي« نظراً لعدم إستجابة النظم الإدارية الموجودة بهذه المؤسسات لأفكار وطموحات الخبراء العاملين بها . إن الناظر للمؤسسات التدريبية الخاصة

العاملة بجمهورية مصر العربية يدرك بسهولة حقيقة أن أصحاب هذه المؤسسات أو مؤسسيها هم بالفعل خريجي المعاهد التدريبية الحكومية التي كانت رائدة في الستينيات .

رأينا بهذه المقدمة (الطويلة) أن نفسح المجال لتصور أفضل لمدي أهمية وحيوية تصميم المناهج التدريبية حتي أنها أصبحت السبب والوسيلة وراء أي جهد تدريبي ناجح .

ثانياً : آليس فى بلاد العجائب .. عفواً .. النماذج :

قال لويس كارول Lewis caroll في قصته الشهيرة « آليس في بلاد العجائب » ١٨٦٥م (إذا لم تعرف أين تذهب ، فإن أي طريق سيأخذك إلي هناك ..) If you don't know where you are going, any road will take you there ..

إن العملية التدريبية تعتمد أساساً علي الهدف الذي قامت من أجله وغياب هذا الهدف يلغي الجدوي الأساسية من وراء التدريب ، ويرخص المبرر من وجودها . فإذا لم تعرف ماذا تريد من وراء التدريب فسوف تحقق بالتأكيد ما لا تريد . وعندئذ تشكو كالربان الذي يبحر بلا هدف ويشكو دائماً أن الرياح تأتي معاكسة لخط سيره . إن تحديد الهدف ، أو السير يحتاج إلي أدوات توضيحية تساعد علي التصور والتفكير المنطقي . فجميعنا يذكر الدور الذي لعبته النماذج أو الموديلات الصغيرة (للعب كالطائرات والسيارات والعرائس وأثاث المنازل) في حياتنا خلال فترة الطفولة ، وكم تمكنا من خلال هذه النماذج من تخيل الواقع والربط بين أجزائه . إن بناء نموذج لعملية التعليم ولتصميم المنهج التدريبي سوف نسهم بالتأكيد في تحقيق الأهداف التدريبية التي نسعي إليها . لذا سوف نستعرض معاً بعض نماذج تصميم المناهج التدريبية .

إن أي نظام أو نموذج يوضع لتصميم المنهج التدريبي يحتوي علي عناصر فرعية متفاعلة بين بعضها البعض . فالبرنامج التدريبي علي سبيل المثال يحتوي علي العناصر المتداخلة التالية :

* الأهداف .　　　　* المدربون .

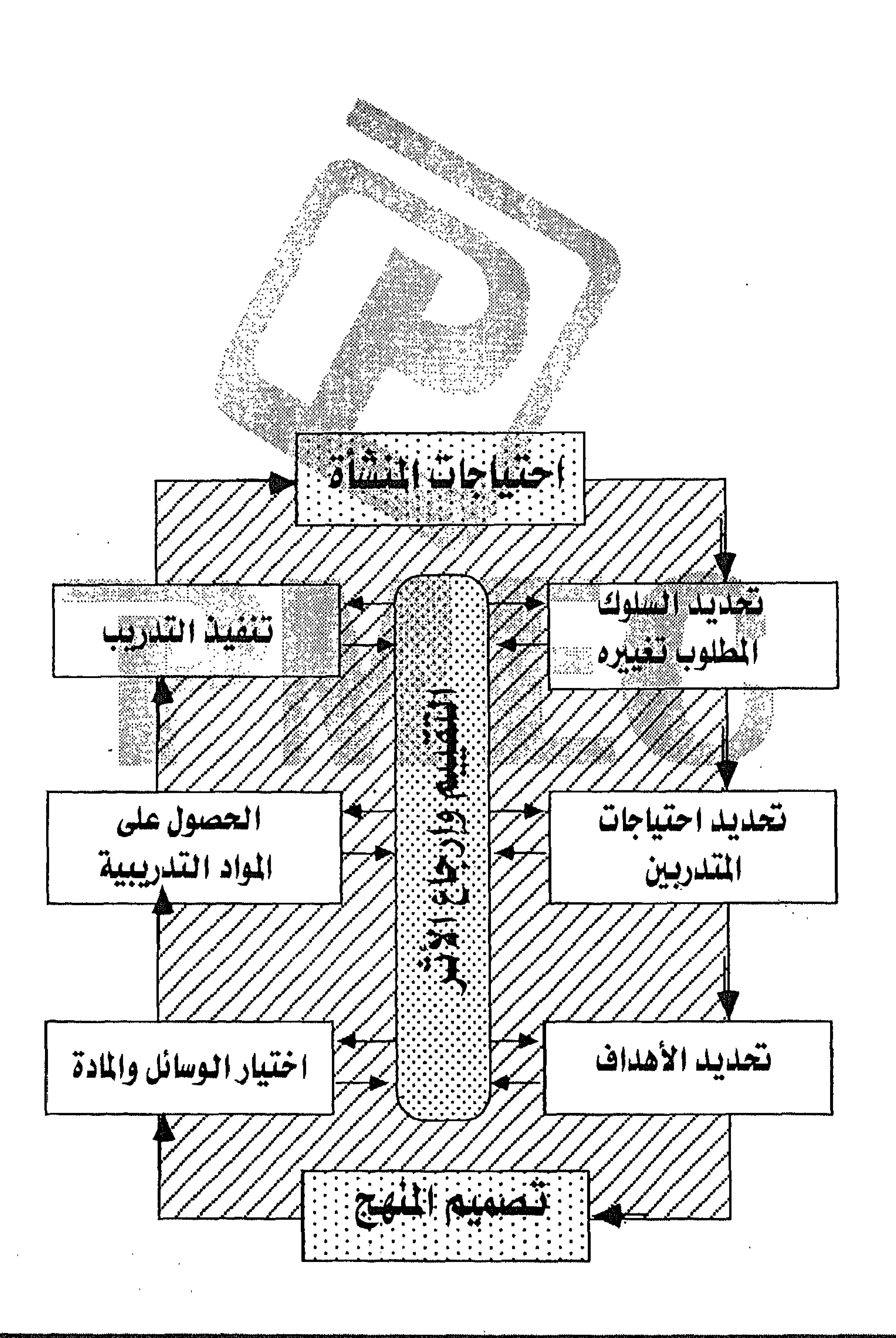
* المواد التدريبية .
* المساعدات التدريبية .
* المسؤولون عن التدريب .
* المحتوي العلمي .
* أسلوب التدريب .
* التسهيلات المادية .

وللتعامل مع هذه العناصر يجدر وضع نموذج Model أو نظام متكامل System يضمن بفعالية النشاط التدريبي . وفيما يلي نستعرض نموذجاً من نماذج تصميم المنهج التدريبي : نموذج الأحداث الحرجة The Critical Event Model (CEM)

نموذج الأحداث الحرجة CEM

يركز نموذج الأحداث الحرجة الذي قدمه (نادلر) علي مجموعة من الخطوات التي يجب علي المصمم للمنهج التدريبي إتباعها بإعتبارها مجموعة من الأحداث الحرجة عندما يكون بصدد تصميم أي منهج تدريبي .

مؤكداً علي عملية إرجاع الأثر المستمر بإعتبارها حجر الأساس في نجاح عملية التصميم سواء في مرحلة تجميع المعلومات أو مرحلة التحليل بكل خطوة من خطوات النموذج الموضحة بالشكل التالي:


احتياجات المنشأة
تحديد السلوك المطلوب تغييره
تحديد احتياجات المتدربين
تحديد الأهداف
تنفيذ التدريب
الحصول على المواد التدريبية
اختيار الوسائل والمادة
تصميم المنهج

تحليل إحتياجات المنشأة

إن الخطوة المبدئية في هذا النموذج تستدعي من المصمم تحديد ما إذا كان البرنامج المزمع تنفيذه سوف يتواكب مع الإحتياجات المحددة سلفاً لتنمية وتطوير العمل بالمنشأة سواء عن طريق حل مشكلة قائمة أو إيجاد فرص إمكانات عمل جديدة . ولعل من سوء الطالع أن بعض البرامج التدريبية جاء تصميمها معقداً للمشكلات الإدارية أكثر من كونها أداة لتطوير العمل بالمنشأة . وقد يرجع ذلك في الأساس أن هذه البرامج عند تصميمها قد أخذت في الإعتبار المظاهر السلبية السائدة في العمل ولم يستند التصميم علي المشكلات الفعلية .

ومثال ذلك قيام إحدي المنشآت الرائدة في مجال إنتاج المعدات الصغيرة بتدريب العاملين ومندوبي البيع بالوكالات التابعة لها علي مهارات التعامل مع الجمهور والعناية بالعملاء إعتقاداً منها أن عدم كفاءة مندوبي البيع وراء إنخفاض رقم المبيعات علي مدي الفترة السابقة كما أن إنخفاض كفاءة المندوبين بالوكالات الموزعة لمنتجاتها كان وراء عدم إقبال الناس علي شراء هذه المنتجات إلا أن تدريب هذه المجموعات لم يترتب عليه تحسناً واضحاً في رقم المبيعات حيث أن المشكلة الأساسية كانت تكمن في نظام الحوافز المطبق والخاص بالمندوبين .

ومثال آخر من قطاع الصناعة ، عندما تبنت إحدي الشركات العاملة في إنتاج المعدات الدقيقة لمجال الإتصالات السلكية واللاسلكية زيادة عدد الوحدات المعينة من الورش الإنتاجية بصورة لم يسبق لها مثيل . الأمر الذي إنزعجت له الإدارة حيث أنه يحدث إرتباكاً واضحاً في التزامات الشركة أمام عملائها ويؤثر علي خطط الإنتاج الموضوعة ، لذا بدأت الشركة بدراسة الأمر وتبين للمسؤولين ضرورة زيادة تدريب العاملين علي العمل وزيادة إدراكهم بمعدلات ومعايير الرقابة علي الجودة . إلا أن المشكلة الأساسية لم تكن تكمن في إنخفاض إنتاجية العامل أو عدم حرصه علي زيادة الإنتاج . بل إن المشكلة لم يكن لها علاقة أساساً بقصور في المهارات أو بالإختصار إلي الرغبة في العمل ، وإنما كانت ترجع أساساً إلي التغير الذي طرأ علي فترات الراحة (من قبيل تحفيز العاملين) وحرصاً علي زيادة الإنتاج ، حيث كانت إدارة

الشركة قد قررت منذ فترة إدخال نظام الفترتين في العمل من الثامنة حتي الثانية عشر ظهراً ، ومن الثانية عشرة والنصف حتي الرابعة .

ونتيجة لذلك بدأ العمال في إحضار وجباتهم الغذائية معهم ، وترتب علي ذلك أن بقايا الأكل وبعض زيوت وشحوم الطعام التي تعلق بأصابع العاملين علي أثر تناولهم الوجبات الغذائية كانت تمثل (عند ملامستها للأسلاك الرفعية والدوائر الكهربائية للسنترالات) طبقة عازلة تحول دون إستكمال الدائرة الكهربائية ، مما يزيد من حجم الوحدات الإنتاجية المعيبة عند فحصها بإدارة مراقبة الجودة . أن مثل هذه الأمثلة يوضح إلي أي مدي يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريبي مناسباً للإحتياجات التدريبية الفعلية ، ومرتبطاً بالمشكلة محل البحث وليس فقط بالظاهرة المحيطة بها .

وعلي هذا فإن (مُصمم المنهج التدريبي) يجب أن يتعرف علي طبيعة العلاقة بين تطوير وتنمية (المعارف ، المهارات ، الإتجاهات) وبين المشكلة محل الدراسة حيث أن هناك العديد من المشكلات التدريبية التي قد لا يجدي معها التدريب ، ومن هذه المشكلات:

١ ـ تداخل وتضارب الصلاحيات والمسؤوليات .

٢ ـ عدم وضوح مستويات الأداء .

٣ ـ عدم وضوح أساليب تقييم الأداء .

٤ ـ الفلسفة الإدارية السائدة .

٥ ـ التنظيم الداخلي للعمل ومدي سلامة تدفقه .

٦ ـ الظروف الطبيعية المحيطة بالعمل .

٧ ـ اللوائح والإجراءات المطبقة ومدي ملائمتها .

٨ ـ مدي ملائمة الهيكل التنظيمي السائد .

٩ ـ جماعة العمل وروح الفريق ومدي فعالية ديناميكيات العمل الجماعي.

١٠ ـ الأدوات المساعدة للأداء .

تحليل سلوكيات الوظيفة

يتطلب التصميم الفعّال للمنهج التدريبي (بالإضافة إلي إحتياجات المنشأة) تحليل سلوكيات الوظيفة ، ويقصد بها الجوانب الحاكمة للأداء في الوظيفة مثل تحليل الوظيفة ، تحليل المهمة ، تحليل الموقع الوظيفي ، تحليل المهارات والمعارف اللازمة . إن هذا التحليل يمثل ضرورة حيوية لعملية التصميم نظراً لعدم وجود تقنين أو تنميط للوظائف يمكن الإعتماد عليه كمرجع عند تصميم البرنامج ، وفي هذا المجال يوجد العديد من الأساليب والأدوات التي تختار منها ما يلي :

أ - تحليل المهمة بالملاحظة :

حيث يتم ملاحظة القائم أو القائمين بالمهمة أو العمل أثناء أدائهم الوظائف الموكلة إليهم ، ومحاولة الربط بين الجهود التي يبذلونها والإنجازات التي يتم تحقيقها علي أن تتم الملاحظة في ظروف العمل العادية. وبعدئذ يتم تجميع بيانات الملاحظة ويتم تحليلها للتعرف علي طبيعة المهارات السيكولوجية والحركية اللازمة للأداء، وكذلك طبيعة الخلفية المعرفية والإتجاهات الضرورية للأداء الفعّال.

ب - تحليل المهمة بالمحاكاة :

حيث يتم القيام بتمثيل أو محاكاة واقع العمل لوظيفة معينة من خلال إختيار فرد أو مجموعة من العاملين المهرة في أداء عمل معين ، ويطلب منهم أداء هذا العمل تحت ظروف العمل الطبيعية ، وفي ضوء معدلات الأداء المتعارف عليها . ويتم بعد ذلك تجميع البيانات المتعلقة بالوظيفة أو المهمة ، ويتم كذلك تحليلها مع سماع ملاحظات ومدخلات القائم بالعمل بإفتراض أن القائم بالوظيفة أفضل من يدرك مجالات تحسينها . وفي ضوء هذا التحليل يقوم (المصمم) بتحديد طبيعة المهارات والمعارف والإتجاهات اللازمة لأداء هذا العمل.

ج ـ تحليل المهمة بالمحتوي :

وفي هذه الطريقة يتم الإعتماد علي الأداة التنظيمية والفنية وأدلة العمل المختلفة التي يرد بها تحليلاً لخطوات وأسلوب أداء وعمل المهمة الوظيفية . ومن خلال هذا التحليل يمكن للمصمم التوصل إلي (خريطة المهارات ، المعارف ، الإتجاهات) المرتبطة بالوظيفة أو المهمة محل الدراسة . وبطبيعة الحال قد يقتضي الأمر تحليلاً مفصلاً دقيقاً للمكونات الفرعية لخطوات العمل أو مراحل التشغيل التي يستلزمها أداء المهمة أو الوظيفة، وذلك بهدف تحديد طبيعة الأعمال التي يلزم علي القائم بالعمل أدائها ، وكذلك النتائج المترتبة علي قيامه بهذه الأعمال .

د ـ تحليل المهمة بالمقابلة :

أن تحليل المهمة بإجراء المقابلات مع القائمين بالعمل يُعد الأداة أو العامل المشترك الذي غالباً ما يستخدم إلي جانب الأساليب الأخري السابق الإشارة إليها ، وذلك حرصاً علي التعرف علي مجموعة من المشاعر والأحاسيس الشخصية للقائم بالعمل بالإضافة إلي المعلومات التي يمكن أن توفرها الأساليب الأخري . فضلاً عن أن المقابلة تساعد علي إستكشاف بعض الجوانب بالعمل كنتيجة طبيعية لخبرته الزائدة فيها أو لتكرارية العمل الذي يؤديه أو لعدم إحساسه بأهميتها كمجال للتدريب بإعتبار أنه يسيطر عليها تماماً . وعادة ما يستخدم أسلوب المقابلة كأداة تدقيق ومراجعة للبيانات التي تم تجميعها من الأدوات والأساليب السابقة .

إن إستخدام الأساليب المختلفة لتحليل المهمة أو الوظيفة بغض النظر عن طبيعة الطريقة المتبعة في كل منها ، قد يستهدف التعرف علي طبيعة الأعمال التي يؤديها القائم بالعمل والنتائج المترتبة علي هذه الأعمال ، كما قد يستهدف التوصل إلي حصر متكامل للعناصر والأجزاء الفرعية في أداء الوظيفة ، وتبين المهارات والمعارف والإتجاهات التي تشترك فيها أكثر من وظيفة ، وبطبيعة الحال يختلف الهدف من وراء إستخدام هذه الأساليب بإختلاف منهج وطريقة عمل

وفلسفة الإدارة من ناحية والقائم علي عملية تصميم المنهج التدريبي من ناحية أخري .

الخطوة الثالثة :التعرف على إحتياجات المتدرب (المتعلم)

إن الخطوة التالية التي يجب علي المصمم أن يقوم بها هي تجميع بيانات عن المتدربين أنفسهم ، عادة ما يشمل هذه البيانات العناصر التالية :

* العدد المتوقع للمتدربين .
* موقع أو مواقع عمل المتدربين .
* الخلفية العملية والتعليمية والخبرة الوظيفية ، البرامج التدريبية التي حصل عليها المتدربين من قبل .
* سنوات الخبرة بالوظيفة الحالية ذات العلاقة .
* متطلبات أداء العمل في مقابلة المستوي المهاري الحالي للمتدرب.
* لغة المتدربين والمستوي الثقافي لهم وطبيعة القيم التي تحكم علاقاتهم الإنسانية والوظيفية .
* أساليب تحفيز المتدربين .
* الصفات السلوكية والجسمانية للمتدربين .
* الإهتمامات الخاصة أو التجهيزات التي قد يتبناها بعض المتدربين.

من خلال تحليل هذه البيانات يمكن (للمُصمم) أن يحدد طبيعة إحتياجات المتدربين وإهتماماتهم من وراء حضور البرنامج التدريبي ، كما يتمكن كذلك من تصنيف ما يتم عرضه من مواد تدريبية ويميز بين الأجزاء التي يلزم معرفتها ، والأجزاء التي يجب معرفتها وتلك التي يفضل معرفتها ، وذلك في علاقاتها بالتحليل الذي يتوصل إليه المصمم لطبيعة المهارات والمعارف والإتجاهات المطلوب التركيز عليها في البرنامج التدريبي .

الخطوة الرابعة : تحديد أهداف البرنامج التدريبي

وفي هذه الخطوة يقوم المُصمم بتحديد الأهداف الكلية والجزئية للبرنامج التدريبي بحيث تعكس (إحتياجات المنشأة ، سلوكيات الوظيفة أو المهمة ، إحتياجات المتدرب) . وفي هذه الخطوة يجب التمييز بين نوعين من الأهداف :

أ - **الأهداف العامة للبرنامج :**

وتركز علي الغايات الأساسية التي يسعى البرنامج لتحقيقها كما يود أن يتعرف عليها مُتخذي القرارات بالمنشأة بهدف التأكد من فعالية البرنامج ومردوده بالنسبة لأداء الأفراد .

ب - **الأهداف التفصيلية :**

وعادة ما تتضمن ثلاثة أقسام (أجزاء) رئيسية :

(١) المهام .

(٢) الظروف التي يتم فيها العمل .

(٣) معايير الأداء المطلوب تحقيقها .

الخطوة الخامسة : بنـــاء المنـهـج

بعد تحديد المنهج التدريبي يبادر المُصمم ببناء المنهج التدريبي اللازم لتحقيق الأهداف التدريبية التي تحقق أهداف المنشأة وأهداف المتدربين ، وفي هذا المجال قد يلجأ المُصمم إلي أساليب عديدة ، نذكر منها ما يلي :

أ - **الترتيب السيكولوجي :**

وفي هذه الطريقة يقوم مُصمم البرنامج بترتيب الموضوعات حسب درجة سهولتها وسرعة تعلمها ، ومثال ذلك :

* الإنتقال من المعلومات والمعارف البديهية إلي المعارف الجديدة.
* الإنتقال من المهارات البسيطة إلي المعقدة .
* الإنتقال من الأشياء المعروفة إلي المجهولة .

* الإنتقال من المعارف التطبيقية إلي المفاهيم التجريدية .
* الإنتقال من التمارين العملية إلي المفاهيم النظرية .
* الإنتقال من الوضع الحالي إلي الوضع المستقبلي .

ب ـ الترتيب حسب أداء الوظيفة :

حيث يتم ترتيب المنهج حسب تسلسل العمل في الواقع الفعلي الذي يتم فيه أداء المهام أو الوظائف التي يقوم بها المتدربين.

ج ـ الترتيب المنطقي :

حيث يتم ترتيب المنهج حسب تسلسله المنطقي في العرض والتقديم .

د ـ الترتيب حسب المشكلات المطلوب التركيز عليها :

وذلك بالإنتقال من القضايا والمهارات الفرعية في حل وتحليل المشكلات إلي المبادئ والعموميات الخاصة بإتخاذ القرارات ، وعادة ما يستخدم هذا المدخل في التدريب السلوكي ، العلاقات الإنسانية ، التدريب الإداري .

الخطوة السادسة : إختيار الأساليب والمواد التدريبية

وعند إختيار الطرق المستخدمة في التدريب (الأساليب التدريبية) أو المواد التدريبية المناسبة ، يجدر علي المُصمم مراعاة عدد من العوامل التي نوجزها فيما يلي:

١ – التوازن بين الأهداف التدريبية وإحتياجات المتدرب .

٢ – طبيعة محتوي المنهج التدريبي .

٣ – المدربون ومهاراتهم في التقديم والعرض .

٤ – المتدربون وخلفياتهم الوظيفية والتعليمية .

٥ – التسهيلات اللازمة وتصميم القاعة التدريبية .

٦ – الوقت المخصص للمادة التدريبية .

٧ - تكاليف المواد التدريبية .

إن إختيار الأساليب والمواد التدريبية التي سيتم تطبيقها في البرنامج التدريبي في حقيقة الأمر تُعد الإختبار الحقيقي الأول لمهارة تصميم المنهج التدريبي أو بمعني آخر تُعد أول ترجمة عملية للأنشطة التي يقوم بها المصمم ، ومدي فعاليتها ، لذلك فإن كثير من مشكلات التدريب قد تكمن في هذا الجزء نظراً لفشل القائمين علي التدريب في إختيار الأساليب والمواد التدريبية المناسبة .

الخطوة السابعة : الحصول على الإمكانيات التدريبية

إن تحديد وإختيار الأساليب والمواد التدريبية (كما في الخطوة السادسة) يجب أن يعقبه الحصول علي الإمكانيات التدريبية اللازمة لتنفيذ البرنامج وهي:

* هيئة التدريب .
* المساعدات التدريبية .
* الوسائل السمعية والبصرية .
* التسهيلات التدريبية .
* الميزانيات اللازمة للإنفاق علي التدريب .

وقد يواجه المُصمم في هذه المرحلة بعدد من المشكلات التي قد يترتب عليها تأخير تنفيذ البرنامج التدريبي أو إعادة النظر في محتوياته كنتيجة طبيعية لعدم توفر الإمكانيات التدريبية المناسبة للبرنامج .

ومثال هذه المشكلات :

١ - عدم توفر هيئة التدريب المناسبة لعقد هذا البرنامج ، أو عدم تفرغها وقت إنعقاد البرنامج .

٢ - عدم إقتناع هيئة التدريب (من الخارج) بالأساليب والوسائل التدريبية التي حددها مُصمم البرنامج .

٣- عدم كفاءة المساعدات التدريبية المتوفرة والحاجة إلي صيانتها قبل إنعقاد البرنامج .

٤ - عدم وضوح الوسائل السمعية والبصرية المستخدمة في العرض :

* عدم وضوح الشفافات التعليمية .
* كثافة وإزدحام الشفافات بالمعلومات .
* صعوبة قراءة المادة المقدمة علي الشفافات .
* عرض أفلام تدريبية باللغة الإنجليزية يصعب علي المتدربين متابعتها .
* طول مدة عرض الأفلام التدريبية ما يدفع المتدربين إلي الملل والنعاس أثناء عرضها .
* صعوبة إظلام قاعة التدريب أثناء عرض أفلام تدريبية علي التليفزيون أو الأفلام السينمائية .

٥ - عدم توفر قاعات تدريبية صغيرة لزوم التمارين الخاصة بالعمل الجماعي.

٦ - عدم وفرة فريق من المتدربين لمتابعة وملاحظة العمل الجماعي بالجماعات الصغيرة.

٧- عدم كفاءة هيئة التدريب في إستخدام الأساليب والمساعدات التدريبية الحديثة والإصرار علي إستخدام (السبورة) في العرض .

٨- عدم الكفاءة في تصميم قاعة التدريب وعدم ملاءمتها للعملية التدريبية (عدم كفاية الإضاءة بها - قربها من أماكن الحركة بما يحدث التشتت والضوضاء - عدم اختيار الألوان المناسبة لحوائط القاعة والأثاث الموجود بها.(

٩ - عدم توزيع المواد التدريبية علي المتدربين بما يوزع اهتمامهم بين ما يعرضه المدرب وبين رغبتهم في التسجيل .

الخطوة الثامنة :تنفيــذ التـدريـــب

وتستمر مهمة مُصمم المنهج التدريبي كذلك في عملية تنفيذ البرنامج ، وذلك بهدف التأكد من أن التنفيذ جاء مطابقاً لما تم وضعه ومُلبياً للاحتياجات التي عُقد البرنامج من أجلها بما يساعده علي تطوير تصميم البرامج.

كيف تُقيّم مُدرباً ؟

١ - الانطباع الأول	واثق بنفسه، مهندم، حركي.
٢ - الشكل العام	طبيعي ، انبساطي ، يسيطر على انفعالاته
٣ - الثقة بالنفس	سلوكك إيجابي متوازن يعكس القدرة والاقتدار على تقديم موضوع التدريب محل الطرح
٤ - أهدافه	الوضوح ، خلق جو ودي مريح ، طرح علم مقنن
٥ - الإلمام بالموضوع	عرض ملتزم بمحتويات الموضوع دون مظهرية أو تعالى
٦ - خطة الدرس	معدة سلفاً ، مناسبة مع الوقت المخصص للموضوع
٧ - الحماس	مؤمن بما يقدمه ، محفز ذاتياً
٨ - مستوى الصوت	واضح ، ليس به صيغة الإجبار ، تتعدل نبرة الصوت من فترة لأخرى
٩ - وضوح اللغة	مستوى مناسب من المصطلحات والكلمات بما يمكن جميع المتدربين من الفهم والاستيعاب
١٠ - تعبيرات الوجه	حيوية
١١ - توجيه النظرات	يشعر بها كل فرد في القاعة عامة وليست (خاصة)

١٢ - السلوك والإشارات	حركات الجسد تتناسب مع ما يعبر عنه ، لا يأتي بحركات تشتت انتباه المتدربين
١٣ - المرح	يختار التوقيت المناسب ، مقبول من المتدربين، استخدام مناسب للمرح
١٤ - التحفيز	يدرك فائدة المادة التدريبية كما يراها المتدرب ، ويوضح له فائدتها له
١٥ - توجيه الأسئلة	اتصالات في اتجاهين ، إنصات فعال ، استخدام الأسئلة في الموضوع المناسب
١٦ - المساعدات التدريبية	بما يتناسب مع الموضوع ، جديدة ، مبتكرة لحواس التعلم
١٧ - السيطرة على القاعة	معاملة المواقف الحرجة والمشكلات بلباقة وحرص
١٨ - المرونة	لا يدع المادة التدريبية تسيطر عليه ، يشعر باحتياجات المتدربين الآنية
١٩ - المعاملة	المساواة في الاهتمام وعدم التركيز على فرد معين
٢٠ - أساليب الاختبار	مرتبطة بالموضوع ، عادلة ودقيقة كأدوات للقياس

الثقـــة	هل لديك الثقة فى قدرات مرؤوسيك علي القيام بالأعمال التى تدربهم عليها ؟	CONFIDENCE
الأهداف	هل أهداف التدريب واضحة بالنسبة لك ولمرؤوسيك ؟	OBJECTIVES
التحليل	هل قمت بتحليل دقيق لاحتياجات مرؤوسيك التدريبية بما يطور من أدائهم ؟	ANALYSIS
الكفاءة	هل لديك المهارات اللازمة للتدريب ؟	COMPETENCE
التعود	هل التدريب يمثل عادة أصيلة ترغب باستمرار فى ممارستها ؟	HABIT
المعلومات	هل تتوفر لديك المعلومات الكافية عن مرؤوسيك؟ وهل تزودهم بمعلومات عن مدي تقدمهم ؟	INFORMATION
ماذا بعد ؟	هل خططت لتحقيق الأهداف المستقبلية بهدف تطوير مرؤوسيك ؟	NEXT
الإرشاد	هل توفر لمرؤوسيك الأرشاد الكافى لتنميتهم وظيفيا؟	QUIDANCE

قائمة إرشادية

لتخطيط وإدارة برامج التدريب والتنمية الإدارية

المرحلة الأولى : التخطيط المبدئى (قبل عقد الندوة بـ ٨ أسابيع)

١ - اختيار موضوع الندوة أو البرنامج التدريبى.

٢ - تحديد الهدف من عقد الندوة.

٣ - تحديد الموضوعات التى سيتم تناولها بكل جلسة تدريبية.

٤ - تحديد مستوى ونوع المشاركين بالندوة.

٥ - تحديد معايير اختيار المشاركين بالندوة.

٦ - التحديد المبدئى للمواعيد والفترة الزمنية اللازمة لانعقاد الندوة.

٧ - التحديد المبدئى للمتحدثين بالندوة وخبراء التدريب والاخصائيين.

٨ - التحديد المبدئى للتكاليف التقديرية لتنفيذ الندوة.

٩ - تحديد عدد المشاركين بالندوة.

١٠ - تحديد المسؤول الأدارى والفنى عن تنفيذ الندوة.

١١ - إعداد خطابات الترشيح والدعوة للمشاركين الذين تم اختيارهم.

١٢ - إعداد خطابات التكليف والاختيار لخبراء التدريب والمتحدثين بالندوة.

المرحلة الثانية : الترتيبات الأساسية (قبل عقد الندوة بـ ٦ أسابيع)

١٣ - تحديد المسؤول عن تنفيذ البنود الأثنى عشر السابقة.

١٤ - تحديد المسؤولين عن تنفيذ التفاصيل الفرعية داخل انشطة التخطيط المبدئى

١٥ - وضع إطار وخطة زمنية لتنفيذ مرحلة التخطيط المبدئى.

١٦ - إرسال خطابات الترشيح للمشاركين بالندوة.

١٧ - إرسال خطابات الدعوة لخبراء التدريب بالندوة.

١٨ - إعداد الترتيبات الأولية اللازمة لقاعة التدريب.

١٩ - الإعداد لعقد لقاء يضم مسؤولى وخبراء التدريب بالمنشأة (من خارجها).

المرحلة الثالثة : الترتيبات الأساسية (قبل عقد الندوة بـ ٤ أسابيع)

٢٠ - تلقى تأكيدات الترشيح النهائى للمشاركين.

٢١ - تلقى موافقة خبراء التدريب على المشاركة بالندوة.

٢٢ - توجيه الأطار العام ومنهاج الندوة إلى المشاركين الذين تأكد حضورهم.

٢٣ - إعداد قائمة باسماء وبيانات المشاركين بالندوة.

٢٤ - مطالبة الخبراء بتقديم المادة العملية وتحديد المساعدات التدريبية المستخدمة.

المرحلة الرابعة : الترتيبات الأساسية (قبل عقد الندوة بـ٣ أسابيع)

٢٥ - تأكيد الأتفاق النهائى على قاعة التدريب التى تم اختيارها.

٢٦ - توجيه الدعوة لبعض الشخصيات العامة لحضور الافتتاح.

٢٧ - تقرير الحاجة إلى الأفلام والشرائح التعليمية والمساعدات التدريبية اللازمة.

٢٨ - التحديد النهائى لموعد انعقاد الندوة.

٢٩ - تحديد الصورة النهائية للمواد التدريبية وطريقة إخراجها والأعداد اللازمة.

٣٠ - إعداد اللوحات الإرشادية والإعلامية اللازمة.

٣١ - تحديد الأدوات الكتابية والأجهزة السمعية والبصرية اللازمة.

٣٢ - توجيه منهاج الندوة إلى المشاركين وخبراء التدريب بالندوة.

المرحلة الخامسة : ترتيبات عقد الندوة (قبل عقد الندوة بـ ٢ أسبوع)

٣٣ـ الإتصال باجهزة الصحافة والإعلام الداخلية والخارجية لتغطية الندوة

٣٤ـ التعرف على إمكانيات قاعة التدريب التى تم الاتفاق عليها.

٣٥ـ التعرف على ظروف التهوية، الاضاءة، الخدمات الإدارية، المرافق الصحية .

٣٦ـ التعرف على ترتيبات النقل والمواصلات اللازمة للمشاركين أو الخبراء.

٣٧ـ دراسة ظروف إقامة المشاركين والخبراء (بالبرامج المقيمة).

٣٨ـ ترتيب عملية التصوير الفوتوغرافى أو الفيديو لتسجيل النشاط.

٣٩ـ ترتيب الزيارات الميدانية أثناء الندوة وتوجيه خطابات للجهات المعنية.

٤٠ـ التأكد من استلام كافة المواد التدريبية من خبراء التدريب.

المرحلة السادسة : ترتيبات التنفيذ (أسبوع قبل عقد الندوة)

٤١ـ إرسال خطابات تأكيد وتذكير للمرشحين ، الخبراء الشخصيات العامة ، الإدارات والجهات المسؤولة عن توفير مساعدات التدريب، القاعة، النقل والمواصلات، الصحافة والإعلام.

٤٢ـ متابعة تنفيذ المتطلبات اللازمة توافرها فى قاعة التدريب.

٤٣ـ التأكد من صلاحية الأجهزة السمعية والبصرية والأفلام والشرائح المطلوبة.

٤٤ـ إعداد ملفات الندوة وكافة المطبوعات الخاصة بتنفيذها.

٤٥ـ التأكد من توفر امكانيات النقل /الإقامة /الزيارات الميدانية.

٤٦ـ إرسال الإطار والمنهج الرئيسى للندوة إلى المشاركين.

٤٧ـ اعداد ميزانية تقديرية للندوة تمهيدا لارسالها للجهات المسؤولة.

٤٨ـ التأكد من توفير استمارات تسجيل المشاركين بالندوة.

٤٩ـ التأكد من توفير بطاقات التعارف بالاعداد المطلوبة.

٥٠ ـ التأكد من توفير الاسعافات الاولية اللازمة.

المرحلة السابعة : بداية العد التنازلى (اليوم الاخير قبل عقد الندوة)

٥١ ـ التأكد من وضع العلامات والاشارات والملصقات الإعلامية الخاصة بالندوة.

٥٢ ـ الإختبار النهائى لترتيب المقاعد بالقاعة بصورة مناسبة.

٥٣ ـ الإختبار النهائى لمستلزمات التدريب : السبورة، لوحة الأوراق، جهاز حامل فوق الرأس، جهاز العرض السينمائى، جهاز الشرائح التعليمية ....إلخ.

٥٤ ـ الاختيار النهائى لصلاحية الأفلام المطلوبة للعرض.

٥٥ ـ اختبار توفر امكانيات تناول الشاى وفترات الراحة.

٥٦ ـ اختبار امكانيات النظافة والعناية المستمرة بالقاعة.

٥٧ ـ اختبار توفر مكان مناسب لاعمال السكرتارية الخاصة بالندوة.

٥٨ ـ اختبار قائمة اسماء للمشاركين والبيانات الخاصة بهم وفقا للصورة النهائية.

٥٩ ـ التأكد من توفر الاسعافات الأولية اللازمة.

٦٠ ـ اختبار سلامة التيار الكهربائى والتوصيلات الكهربائية المناسبة.

٦١ ـ التأكد من توفر كافة الأدوات المكتبية اللازمة للمشاركين بالندوة.

٦٢ ـ التأكد من توفر كافة المستلزمات المكتبية اللازمة لأعمال السكرتارية.

٦٣ ـ التأكد من توفر تسهيلات النقل والمواصلات وفقا للمواعيد المطلوبة.

٦٤ ـ التأكد من توفر تسهيلات الإقامة للمشاركين والخبراء.

٦٥ ـ التأكد من توفر سلفة نقدية للصرف منها على النثريات.

٦٦ ـ وضع التصور النهائى للجلسة الافتتاحية للندوة.

٦٧ ـ إعداد الترتيبات الأولية للجلسة الختامية للندوة.

٦٨ ـ إعداد الترتيبات الخاصة باستقبال الشخصيات العامة.

٦٩ ـ التأكد من إنهاء ترتيبات التصوير (الفوتوغرافى،السينمائى،الفيديو)

٧٠ ـ عقد إجتماع مع مساعديك تلقى فيه عليهم بالتعليمات النهائية وتحفيزهم.

المرحلة الثامنة : ساعة الصفر" الجلسة الافتتاحية " يوم بداية البرنامج

الإختبار السريع للعناصر الآتية:

٧١ ـ العلامات والمؤشرات والملصقات.

٧٢ ـ ترتيب المقاعد، التهوية، الاضاءة.

٧٣ ـ الاجهزة السمعية والبصرية.

٧٤ ـ التيار الكهربائى.

٧٥ ـ لافتات اسماء المشاركين وسلامة توزيعها بالقاعة.

٧٦ ـ اجراءات التسجيل.

٧٧ ـ اجراءات الترحيب بالمشاركين والخبراء والشخصيات العامة.

٧٨ ـ توفر الملفات العلمية بالاعداد المطلوبة.

٧٩ ـ توفر المرطبات والوجبات الخفيفة في فترات الراحة.

٨٠ ـ النظافة العامة للقاعة واماكن الراحة وعدم وجود ضوضاء أثناء العمل.

المرحلة التاسعة : بعد الجلسة الافتتاحية (اليوم الاخير)

٨١ ـ التأكد من سلامة تسجيل اسماء المشاركين وبياناتهم الشخصية.

٨٢ ـ التأكد من استيفاء كافة بطاقات واستمارات المشاركين.

٨٣ ـ التأكد من حصول كل مشارك علي الملف والأوراق العلمية الخاصة بالندوة.

٨٤ ـ عقد جلسة مع الخبراء والشخصيات العامة لتبادل ارجاع الاثر.

٨٥ ـ التنبيه بادخال التعديلات النهائية على قائمة الاسماء تمهيدا لتوزيعها

٨٦ - التأكد من توزيع المنهاج الرئيسى للندوة على المشاركين.

٨٧ - لقاء بعض المشاركين للتعرف على انطباعاتهم عن الندوة وتوقعاتهم.

٨٨ - قيام أحد مساعديك بتسجيل أهم القضايا أوالنقاط التى تدور بالندوة.

٨٩ - التنبيه بإعداد الشهادات الخاصة بتخريج المشاركين.

٩٠ - التنبيه بتوفير استمارات تقييم الندوة.

المرحلة العاشرة : الجلسة الختامية (قبل اليوم الاخير)

٩١ - التأكد من سلامة البيانات، البطاقات، السجلات الخاصة بالندوة.

٩٢ - التأكد من اجراءات الحفل الختامى.

٩٣ - الإتصال لتذكير الشخصيات العامة والرسمية المقرر حضورها حفل الختام.

٩٤ - الإتصالات بالأجهزة الإعلامية الداخلية والخارجية لتغطيه حفل الختام.

٩٥ - التأكد من توفر استمارات التقييم الخاصة بالندوة.

٩٦ - التأكد من سلامة وصلاحية الشهادات الخاصة بالمشاركين المنتظمين بالندوة.

٩٧ - التأكد من قرب الانتهاء من إعداد الميزانية الفعلية للندوة.

٩٨ - التنبيه باعداد خطابات شكر للخبراء والشخصيات العامة والرسمية.

٩٩ - التأكد من إعادة الاجهزة والمساعدات التدريبية إلى الجهات المسؤولة عنها.

١٠٠ - التفكير في النشاط التدريبى المقبل.

اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		مدينة نصر	
١	دار الفكر العربي	١٤شارع عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٧٥٢٩٨٤
٢	دار طيبة	٢٣شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد - مدينة نصر	٢٢٧١١١٠١
٣	دار الافق	٦شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل - مدينة نصر	٢٢٧٥٤٥٨٣
٤	كمبيوساينس	١ش عبدالحكيم الرفاعي -عباس العقاد -مدينة نصر -القاهرة	٢٦٧٠٢٢٦٣-٢٢٨٧٤٧١١
٥	مكتبة سمير	٢٥شارع مصطفى النحاس - مدينة نصر - محطة كالتكس	٢٢٧٢٥٢٧٤
٦	لاف اند كير	خلف ناشيونال بغداد- عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٦١٥٣٦١
٧	مكتبة هلا هنا	السراج مول - برج ٣ - اسفل الدور الارضي	٢٤٠٦٠٤٠٥
٨	فيرجن ميجا ستورز	ستي ستارز مول مدينه نصر	
		وسط البلد	
٨	دار العلوم للنشر والتوزيع	٤٣ب شارع رمسيس امام جمعية الشبان المسلمين معروف وسط البلد- القاهرة	٢٥٧٦١٤٠٠-٢٥٧٩٩٩٠٧
٩	دار الشروق	١ ميدان طلعت حرب- وسط البلد	٢٣٩١٢٤٨٠
١٠	مكتبة مدبولي	٥ ميدان طلعت حرب- وسط البلد	٢٥٧٥٦٤٢١
١١	مكتبة اوزريس	٥٠ ش قصر النيل وسط البلد ميدان مصطفى كامل وسط البلد القاهرة ص ب ١٠٧-١١٥١١	٢٣٩١١٤٨٩-٢٣٩٦١٩٠٣
١٢	مكتبة النهضة المصرية	شارع عدلي - وسط البلد القاهرة	٢٣٩٥٦٧٧١-٢٣٩١٠٩٩٤
١٣	دار حـراء	٣شارع شريف - وسط البلد	٢٣٩٢٨٩٦٣
١٤	دار الاحمدي	٤٠شارع طلعت حرب - وسط البلد	٢٥٧٤٠٥٠٣
١٥	مكتبة زهراء الشرق	١٦أ شارع محمد فريد - وسط البلد	٢٣٩٢٩١٩٢
١٦	عالم الكتب	٢٨شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٤٠١
١٧	مكتبة ليلى	شارع جواد حسني من ميدان عابدين اول مترو محمد نجيب مطلع شارع جواد حسني	٢٣٩٣٤٤٠٢
١٨	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان روكسي داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة- شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	٢٤٥٢٦٣٤٨- ٢٤٥٤٤٤٦٧-٢٢٥٦٥٩٣٩
١٩	مكتبة كوميت	شارع عبد الخالق ثروت وسط البلد	١٠٥٤٠٥٧٩٤
٢٠	مكتبة شادي	٢٩شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٨٦١٨
٢١	دار الكتب العلمية	٥٠ش الشيخ ريحان عابدين القاهرة	٢٧٩٥٤٢٢٩
٢٢	مكتبة الزهراء	٥٣ميدان الفلكي - باب اللوق	٢٧٩٥١٤٥١

م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		اسماء الموزعين داخل مصر	
٢٣	دار النهضة العربية	٣٢شارع عبد الخالق ثروت – وسط البلد	٢٣٩٢٦٩٣١
٢٤	دار افاق	٧٥شارع القصر العيني – امام دار الحكمة	٢٧٩٥٣٨١١
٢٥	مكتبه الكتب خان	(٣/١) طريق اللاسلكي المعادي الجديده	٢٥١٩٤٨٠٧
		مصر الجديدة	
٢٥	المنظمة العربية للتنمية الادارية	ص ب ٢٦٩٢ بريد الحرية مصر ص ب ٥٦٦١ هليوبوليس غرب – ١١٧٧١مصر الجديدة القاهرة	٢٥٨٠٠٧٧-٢٥٨٠٠٧٧
٢٦	ايتراك للنشر	مطار الماظة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب١٢	٤١٧٢٧٤٠
٢٧	الدار الدولية للاستثمارات الثقافية	ابراهيم العزابي – النزهة الجديدة شارع٨	٦٢٢٢١٠٥
٢٨	دار السحاب	شارع المدينة المنورة – النزهة الجديدة – القاهرة	٦٢٢٤٩٥٧
٢٩	الدولية للشحن	المدينة المنورة خلف شركة بتروجيت النزهة الجديدة مصر ش١٦ الجديدة القاهرة	٦٢٠٤٧٥٠
٣٠	دار الفجر للنشر والتوزيع	هاشم الاشقر – النزهة الجديدة شارع٤	٦٢٤٦٢٥٢
٣١	مركزالكتاب	١١ش الخليفة المامون مصرالجديدة القاهرة	٢٩٠٨٢٠٣-٢٩٠٦٢٥٠
٣٢	مكتبة النوالي	البوستة – متفرع من شارع الاهرام – عمارة سنتر شارع٩١ الاهرام – مصر الجديدة	٢٤١٩٥٤٦٤
		الجيزة	
٣٣	مكتبة ديوان	١٥٩شارع ٢٦ يوليو – الزمالك	٢٧٣٦٢٠٩١
٣٤	مكتبة توب تويز	٤٠شارع مصدق – الدقي	٣٣٣٥٣٢٩٥
٣٥	اجيال لخدمات التسويق والنشر	٤٤٩شارع السودان الدور الاول شقة ٤ المهندسين مقابل مجمع محاكم شمال الجيزة	٣٣٠٢٨٣٢٨
٣٦	الدار العالمية للنشر والتوزيع	١١١ش الملك فيصل برج مصر الخليج ناصية شارع مستشفي الهرم ص ب ٢٦٢ الاهرام	٣٧٤٤٦٤٣٨-٣٧٤٣٦٢٤
٣٧	شركة اطلس	٢٥ش وادي النيل المهندسين الجيزة	٣٣٠٢٧٩٦٥-٣٣٤٥٥٦٥١
٣٨	المكتبة الاكاديمية	١٢١شارع التحرير – الدقي	٣٧٤٨٥٢٨٢
		الاسكندرية	
٣٩	مكتبة علاء الدين	٤٢شارع صفية زغلول – محطة الرمل – الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٦١٨٦
٤٠	مركز الاسكندرية للكتاب	٢٩ش مصطفي مشرفة الازاريطة الاسكندرية	٠٣/٣٤٨٤٦٥٠٨
٤١	منشأة المعارف	٤٢شارع سعد زغلول – محطة الرمل – الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٣٣٠٣
		شبين الكوم	
٤٢	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١شقة ٨	٠٣/٤٨٢٢٣٦٠٥١

م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		اسماء الموزعين خارج مصر	
		السعودية	
١	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٤٤٢٤
٢	مكتبة جريــــر	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٢٦٠٠٠
٣	دار المريخ	ص. ب ١٠٧٢٠ الرياض ١١٤٤٣	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٨٥٢٣
٤	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض	٠٠٩٦٦١ / ٤٠٢٠٣٩٦
٥	مكتبة الشقري	ص. ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	٠٠٩٦٦١ / ٤٦١١٧١٧
٦	مكتبة كنوز المعرفة	ص. ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	٠٠٩٦٦٢ / ٦٥١٤٢٢٢
٧	مكتبة المتنبي	ص. ب ٦١٠ الدمام ٢١٤٢١	٠٠٩٦٦٣ / ٨٤١٠٤٢١
٨	شركة قرطبة	ص. ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	٠٠٩٦٦١ / ٤٧٩١٣٢٣
		الكويت	
٩	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثنى - شارع فهد السالم - الكويت	٠٠٩٦٥ / ٢٤٢٤٢٨٩
١٠	مركز الراشـــد	مجمع الغازمي - شارع تونس - حولي	٠٠٩٦٥ / ٢٦٦٦٢٠٦
١١	دار اقرا	الكويت حولي ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي	٠٠٩٦٥/٩١٥٧١٧٠
		الامارات	
١٢	مكتبه دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	٠٠٩٧١/٤٣٣٣٩٩٩٨
		اليمن	
١٣	الدار العلمية للكتب الجامعية	ص. ب ١٣٥١٩ صنعاء	٠٠٩٦٧١ / ٢١٦٦٤٩
١٤	مكتبة خالد بن الوليد	صنعاء - الداري العربي - امام معرض القادسية للسيارات	٠٠٩٦٧١ / ٢٢٤٦٩٤
		قطر	
١٥	دار الثقافة	ص. ب ٣٠٣٢٩ رمز بريدي ١٢٥٩٨	٠٠٩٧٤ / ٤٤١٣١٨٠
		سوريا	
١٦	دار الفكر	ص. ب ٩٦٢ دمشق	٠٠٩٦٣١١ / ٢٢١١١٦٦
		فلسطين	
١٧	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	٠٠٩٧٠٨ / ٢٨٢٥٦٨٨
١٨	وكالة ابو غوش	ص. ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	٠٠٩٧٢٢ /٥٨٣١٤٠٤
		الاردن	
١٩	دار المستقبل	ص. ب ١٨٤٢٤٨ عمـان ١١١١٨	٠٠٩٦٢٦ / ٤٦٥٨٢٦٣
		الجزائر	
٢٠	الدار الجزائريه	الجزائر	٠٠٢١٣/٦١٥٣٥٣
٢١	زينب طلحه	الجزائر	٢١٣٧٩٢٧٥٣٧٠

Training Modules

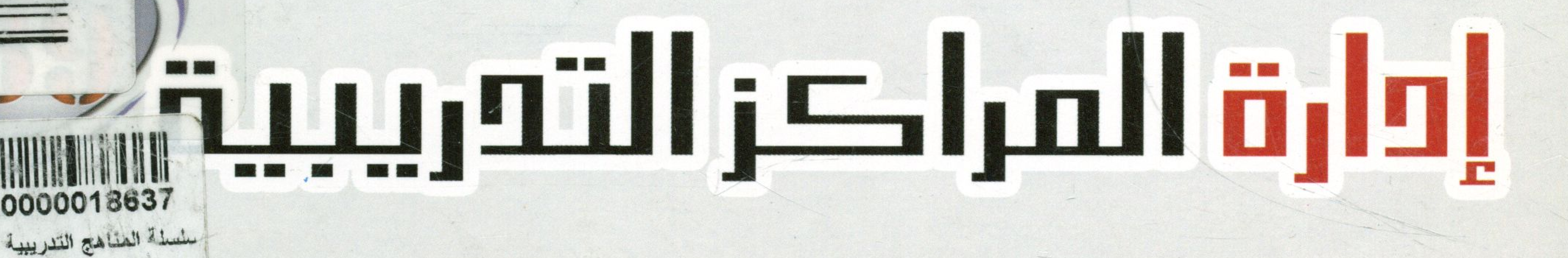
العناهج التدريبية المتكاملة

INTEGRATED TRAINING MODULES

هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك
تضم سبعة مجالات رئيسية تعطي أكثر من ثلاثمائة
موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهاري
و التطبيقي و يكفي كل منها لتنفيذ برنامج
تدريبي مدته ٥ أيام.
لاغني عنها للمدرب و المتدرب و اخصائي التدريب.
أختر منها ما يناسبك و ابدأ العمل و في
حوزتك خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي
د.عبد الرحمن توفيق







٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر. هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)